

Saimaan ammattikorkeakoulu  
Liiketalous Lappeenranta  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Markkinoinnin suuntautumisvaihtoehto

Piritta Kärnä

## **Arvoitus nimeltä Harley-Davidson**

Opinnäytetyö 2013

## **Tiivistelmä**

Piritta Kärnä

Arvoitus nimeltä Harley-Davidson, 61 sivua

Saimaan ammattikorkeakoulu, Lappeenranta

Liiketalous, Liiketalouden koulutusohjelma

Markkinoinnin suuntautumisvaihtoehto

Opinnäytetyö 2013

Ohjaaja: Lehtori Jukka Aineslahti

Tavoitteena opinnäytetyössä oli tutkia Harley-Davidson brändiä. Tämä äänekäs legenda on tehnyt taivalta jo vuodesta 1902. Moottoripyörä, joka alun perin rakennettiin tarpeelliseksi kulkuvälineeksi, on leimannut käyttäjänsä niin hyvässä kuin pahassa. Opinnäytetyössä pyrittiin selvittämään, mikä tekee Harley-Davidsonista kiinnostavan ja sen käyttäjät lojaaleiksi brändiä kohtaan.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa tutustutaan lähdekirjallisuuden avulla brändin imagoon sekä mielikuvien merkitykseen brändin menestyksessä. Teoriaosuudessa tarkastellaan yritysimgon elementtejä ja sitä, mikä tekee brändistä vahvan. Imagon ja mielikuvien lisäksi erottuvan brändin rakentamiseen tarvitaan erilaistumista kilpailijoiden brändiin nähden. Erilaistumisen prosessia ja brändiin liitettäviä miellelyhtymätyyppejä esitellään teoriaosuuden loppupuolella.

Tutkimus tehtiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää käyttäen. Opinnäytetyön empiiriseen osioon analysoitiin suositun keskustelupalstan yhtä keskusteluketjua. Keskustelun aloittaja kiteytti hyvin koko opinnäytetyön peruskysymyksen: Miksi Harley-Davidson on paras?

Aihetta tutkittaessa selvisi, että Harley-Davidson brändinä herättää voimakkaita tunteita puolesta ja vastaan. Brändiin liitetään vahvoja miellelyhtymiä, eikä vanhoja käsityksiä voida muuttaa hetkessä. Harley-Davidsonia on pidetty pitkään alakulttuuriväen välineenä ilmaista itseään. Myös Harley-Davidson Motor Company yrityksenä kamppailee kyseistä kategoriointia vastaan markkinointiviestinnän keinoin.

Asiasanat: Harley-Davidson, brändi, kvalitatiivinen tutkimus, alakulttuuri, mieli-kuva, imago, positiointi

## **Abstract**

Piritta Kärnä

A Mystery Called Harley-Davidson, 61 pages

Saimaa University of Applied Sciences

Faculty of Business Administration

Specialization in Marketing

Bachelor's Thesis 2013

Instructor: Mr. Jukka Aineslahti, Senior Lecturer

The aim of the study was to examine the Harley-Davidson brand. This loud legend has made a journey since 1902. The motorcycle, which was originally built as a necessary vehicle, has marked its user in both good and bad. Now the objective was to find out what makes Harley-Davidson so interesting and its users loyal to the brand.

The theory part of the thesis introduces brand image and the importance of images for the success of a brand. The theory part introduces also the elements of company image and what makes a strong brand. In addition to these, a distinctive brand needs differentiation in relation to its competitors. The differentiation process and brand association types are presented in the second half of the theory part.

The study was carried out using a qualitative research method. For the empirical part of the study, one of the most popular discussion forums, and particularly one of its topics, was analyzed. The discussion starter summed up well the basic question of the whole thesis: Why is Harley-Davidson the best?

Investigation into the subject showed that the Harley-Davidson brand evokes strong feelings for and against. It also evokes strong associations, and old opinions cannot be changed instantly. For a long time, Harley-Davidson has been seen as an instrument of a subculture of people to express themselves. Also, Harley-Davidson as a company, is struggling against the categorization with the help of marketing communication.

**Keywords:** Harley-Davidson, Brand, Qualitative research, Subculture, Association, Image, Brand Positioning

## Sisältö

1 Johdanto .....	5
1.1 Aiheen tausta .....	5
1.2 Työn tavoite ja tutkimusmenetelmä .....	6
2 Brändi .....	6
2.1 Mikä brändi oikeastaan on? .....	7
2.2 Imago ja mielikuvat .....	8
2.3 Erilaistuminen .....	11
2.4 Mielleyhtymät ja positiointi .....	12
3 Harley-Davidsonin 11 vuosikymmentä .....	19
3.1 Kuinka kaikki alkoikaan .....	20
3.2 Kauppa käy .....	22
3.3 Nousua ja laskua .....	23
3.4 Suuri lama .....	24
3.5 Toinen maailmansota .....	25
3.6 Tuonnista haasteita .....	25
3.7 Hell's Angels Motorcycle Club .....	26
3.8 Haltuunotto .....	28
3.9 Nostetta Evolutionista .....	30
3.10 Vastoinikäymisien kautta voittoon .....	32
3.11 Yhä vain ylöspäin .....	35
3.12 Harley-Davidsonin menestysresepti .....	36
3.13 Harley-Davidson tänä päivänä .....	39
4 Harley-Davidson Suomessa .....	41
4.1 Harley-Davidson sota-ajan Suomessa .....	42
4.2 Vuoden 2012 myyntitilasto .....	44
5 Harley-Davidson-mainonta .....	45
6 Laadullinen tutkimus .....	47
6.1 Havainnot laadullisessa tutkimuksessa .....	48
6.2 Arvoituksen ratkaiseminen .....	49
7. Miksi juuri Harley-Davidson? .....	49
7.1 Kulttuurin käsite .....	50
7.2 Miksi Harley-Davidson on paras? .....	50
7.3 Havainnot aineistosta .....	51
8. Johtopäätökset .....	55
8.1 Tutkimukseen pohjautuvat johtopäätökset .....	55
8.2 Teorian ja käytännön yhteys .....	56
8.3 Loppusanat .....	57
Lähteet .....	60

# 1 Johdanto

”Asuntolaina!” Pyh, ajattelin. Olin aikonut tehdä jotain ihan muuta vihdoin vakinaisella työpaikalla ja sen säännöllisillä tuloilla. Silloisen poikaystäväni isä oli vakaasti sitä mieltä, että nuorten tulisi sijoittaa yhteiseen asuntoon ja unohtaa moottoripyöristä unelmointi. Tämä oli tietysti ymmärrettävää, mutta pahinta tässä oli se, että myös poikaystäväni tuntui olevan samoilla linjoilla isänsä kanssa. Ei käynyt laatuun tämä, halusin moottoripyörän ja mikään sitä ei voisi estää. Siispä yhden rikkoutuneen ihmissuhteen ja tuskaisen kalliin moottoripyöräkoulun jälkeen marssin pankkiin. Asuntolaina, jota ei onneksi ikinä ehditty ottaa, vaihtui moottoripyörälainaan. Ensimmäinen moottoripyörä ei ehkä ollut näin jälkeempäin ajateltuna maailman hienoin, mutta se oli oma ja oikeaa merkkiä. Harley-Davidson. Oliko maailmassa muita moottoripyöriä?

Tajuttuani suurin piirtein vähän yli kymmenvuotiaana, mikä tuo kahdella renkaalla kulkeva kapistus oli, jäin heti koukkuun. Viis siitä, vaikkei moottoripyöräily silloin ollut etenkään naisten ykkösharrastus (tai ehkä juuri sen vuoksi). Tämä oli jotakin, mitä halusin. Maanteillä päristelevät mustaan nahkaan pukeutuneet hahmot olivat varmasti ihmisiä, joiden kanssa ei keskusteltaisi pilttiruuista tai farmariauton pesusta sunnuntaisin. Heistä huokui mystiikka, joka sekä vähän pelotti että kiehtoi suunnattomasti.

## 1.1 Aiheen tausta

Harley-Davidson löytyy vuonna 2012 maailman arvostetuimpien brändien listan sijalta 96. (Interbrand 2012). Harley-Davidson Motor Company on tehnyt taivalta yli 110 vuotta. Matkan varrelle on mahtunut kovaa kilpailua, taloustaantumia ja voiton hetkiä. William Harley ja Arthur Davidson tuskin 1900-luvun alussa ensimmäisiä moottoripyöriä rakentaessaan aavistivat, minkä kokoluokan legendan he laittoivatkaan alulle. Tämä tarina kertoo äänekkäästä legendasta, moottoripyörästä nimeltä Harley-Davidson.

Moottoripyöräalalla Harley-Davidson on kauan elänyt esikuva. Se on alansa ensimmäisiä brändejä, ja mielikuvat ovat juurtuneet syväälle kuluttajien mieliin.

Brändiin liittyy pitkä historia ja se on pysynyt omalla uskottavuusreviirillään. Brändin kasvuun ja kehitykseen ovat vaikuttaneet Harley-Davidson Motor Companyn tekemät päätökset, toisaalta hyvä onnikin ja ennen kaikkea toimintaympäristö, eritoten brändin omaksuneet kuluttajat.

## **1.2 Työn tavoite ja tutkimusmenetelmä**

Työn tavoitteena oli ottaa selvää tekijöistä, jotka ovat vaikuttaneet Harley-Davidsonin brändin kehitykseen. Työ etenee aikajärjestyksessä aina Harley-Davidsonin perustamisesta tähän päivään saakka. Työllä pyrittiin saamaan vastaus kysymyksiin: Miksi juuri Harley-Davidsonista tuli yksi maailman suurimmista brändeistä ja mikä tekee brändin käyttäjät lojaaleiksi kyseiselle brändille?

Tutkimusmenetelmänä tässä opinnäytetyössä käytettiin laadullista tutkimusta. Tutkimusmateriaali otettiin suoraan Suomi24 -keskustelupalstalta, joten tutkimusmateriaali oli jo olemassa. Keskustelijat vastasivat kysymykseen ” miksi HD on paras”. Keskustelijoiden kommenteista etsittiin yhtäläisyyksiä ja myös mielteiden ääripäitä. Keskustelijoiden kommenteista nousi esiin aiheita, jotka Harley-Davidsoniin yhdistetään ja jotka brändiin assosioidaan.

## **2 Brändi**

Harley- Davidsonin tarina on ehkä helpommin kuvailtavissa sen yritystoiminnan kannalta; uusia moottoripyörämalleja, kilpailumenestystä ja liiketoimintaan liittyviä päätöksiä. Vaikeampaa sen sijaan on kuvailla tai edes ymmärtää Harley-Davidsonia ilmiönä ja elämäntapana. Harley-Davidson brändille ollaan lojaaleja, ja sitoutuminen on voimakasta, oli sitten kyseessä moottoripyöräjengiläinen tai viikonloppumotoristi.

Harley-Davidsonin kohdalla voidaan puhua todellisesta brändistä. Se on perinteikäs, selvä ja vahva. Harley-Davidsonin ympärille on kehittynyt omanlaisensa imago ja kokonainen elämäntyyli. Yhtä vahvaa brändikulttuuria on harvassa, jos ollenkaan. Tuntuu, että Harley-Davidson on aina ollut olemassa. Yhtä vaikeaa on kuvitella, että se lakkaisi olemasta.

## 2.1 Mikä brändi oikeastaan on?

Niin. Mitä tuo sana brändi oikeastaan tarkoittaa? Tuote on loppujen lopuksi pelkkä tuote ja yritys on yritys, joka valmistaa tuotteita. Tuolle nykyajan lempisanalle ”brändi” on olemassa monenlaisia määritelmiä. Yksinkertaisimmillaan brändi voitaisiin esittää joko nimenä, tunnuksena, symbolina, muotona tai kaikkien näiden yhdistelmänä. Juridiselta kannalta ajateltuna brändi on kaikessa yksinkertaisuudessaan vain symboli, jolla erottautua kilpailijoista ja joka on rekisteröitävissä. Brändi eli brand merkitsi alunperin leimaamista ja polttomerkitsemistä. Brändin tärkein tarkoitus ja merkitys on ollut alun perin merkitä oma tuote niin, että se erottuu muiden valmistajien tuotteista. Ja sama tarkoitus brändillä on vielä tänäkin päivänä. Sen tarkoitus on auttaa asiakasta tunnistamaan tietyn markkinoijan tuotteet ja saada ne erottumaan kilpailijoista. (Vuokko 2003, 119 - 120.)

Sen lisäksi, että brändi määritellään erottavaksi tekijäksi kilpailevista tuotteista, on sillä myös toinen hyvin tärkeä merkitys. Brändin arvo ei synny pelkästä symbolista, vaan brändin tuomasta lisäarvosta käyttäjälleen. Tästä lisäarvosta asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Asiakkaalla on mielikuva brändistä, joka merkitsee hänelle paljon enemmän kuin bränditön, merkityksetön tuote. Mielikuva voi olla mitä tahansa maan ja taivaan välillä, kunhan se on kuluttajan mielestä tärkeä ja merkityksellinen. Markkinoijat eivät luo brändiä, vaan asiakkaat. Vaikka markkinoijan mielestä tuote olisi kuinka erilainen ja tärkeä tahansa, jos se ei ole erilainen ja tärkeä asiakkaan mielestä, ei silloin kyseessä ole brändi. Jos jokin tuote on vahva brändi, se on sitä nimenomaan kuluttajan mielessä kilpailijoista erottuvana mielikuvana. (Vuokko 2003, 120.)

Koska brändimielikuva on asiakkaiden omaisuutta, menestyvissä brändeissä ei välttämättä ole kyse objektiivisesta paremmuudesta. Brändi voi tuoda käyttäjälleen jotain merkityksellisempää kuin esimerkiksi se, että tuote olisi teknisesti paras. (Vuokko 2003, 122.)

Kolmanneksi mainittakoon brändeihin liitetty sana lupaus. Asiakas olettaa tietyn tuotemerkin nähdessään sen tarjoavan hänelle tietyt asiat. Brändi lupaa tiettyjä ominaisuuksia ja etuja. Asiakkaan on helppo luottaa siihen, että tietyn brändin

tuotteiden laatu pysyy samana, eikä tuotetta tarvitse erikseen arvioida joka kerta ostopäätöstä tehtäessä. Tämän vuoksi brändit helpottavat asiakkaan valinnan tekemistä ja vähentävät riskiä valita ”väärä” tuote. (Vuokko 2003, 120 - 121.)

Brändi on siis kuluttajien kokemusten ja/ tai mielikuvien summa. Sirpa Pulkkinen jakaa brändin kirjassaan *Mielipaikka markkinoilla* kolmeen peruselementtiin. Brändin konkreettiset ominaisuudet ovat yleensä tuotteen teknisiä ominaisuuksia. Pelkästään konkreettisilla ominaisuuksilla erottautuminen on nykyajan tuotetulvassa erittäin vaikeaa, elleivät tuoteominaisuudet ole todella erilaisia. Vahvimilla on se yritys tai brändi, joka on onnistunut tuomaan kyseisen tuoteominaisuuden ensimmäiseksi markkinoille. Tuotteesta on hyvien tuoteominaisuuksien lisäksi oltava myös käyttäjälleen todellista hyötyä, jotta kuluttaja saadaan vakuuttuneeksi. Hyödyn täytyy erottua muista tuotteista ja niiden hyödyistä edukseen. Erottuva tekijä voi olla esimerkiksi tuotteeseen liittyvä huoltopalvelu. Eikonkreettisia ominaisuuksia ovat puolestaan brändin mielikuvalliset arvot, jotka auttavat erottamaan tuotteen muista. Mielikuvalliset arvot luovat asiakkaalle miellehtymisiä ja jopa tunteita. (Pulkkinen 2003, 50 - 51.)

Menestyksekkäiden ja vahvojen brändien yhteisenä tekijänä voidaan pitää vahvaa brändiäydintä. Brändin perusajatuksen tulee olla johdonmukainen ja kestävä, vaikka brändin ympärillä monet muut asiat muuttuvat nopeasti. Vahva brändiäytimen sekä selvän perusajatuksen avulla brändi pysyy ymmärrettävänä ja vaikuttavana. (Lindroos, Nyman & Lindroos 2005, 34 - 35.) Tämän lisäksi jokaisella brändillä on oma uskottavuusreviirinsä, jolla se voi toimia ja pystyy suojautumaan paremmin kilpailijoilta. Myös brändin laajennusta ja uudistamista ajatellessa tulisi ottaa huomioon brändin ydin sekä uskottavuusreviiri. Uusien innovaatioiden tulisi sopia brändin alkuperäiseen ydinajatuksen. Ydinajatuksen avulla brändi pystyy uudistumaan kadottamatta ehjää brändikuvaa ja uskottavuuttaan. (Lindroos ym. 191.)

## **2.2 Imago ja mielikuvat**

Pirjo Vuokko puhuu kirjassaan *Markkinointiviestintä – merkitys, vaikutus ja keinot* imagosta nimenomaan yritysimagon kannalta. Hän määrittelee *yrityskuvan*



*tai –imagon kaikkien niiden käsitysten summaksi, joita yksilöllä, yhteisöllä tai sidosryhmillä on yrityksestä. Imago on siis subjektiivinen käsitys jostain kohteesta. Imago kuuluu yleisölle, ei kohteelle itselleen.* (Vuokko 2003, 103.) Samat imagon määrittelyn lainalaisuudet pätevät varmasti myös brändeihin, yksittäisiin tuotteisiin ja miksei ihmisiin.

Nykyään yritykset toimivat mitä enemmissä määrin aineettomilla mielikuva-markkinoilla. Asiakkaiden kuluttamista ohjaavat mielikuvat yrityksestä, brändistä ja tuotteista. Brändin menestyminen pohjautuu yhä enemmän siihen, minkälaisia mielikuvia ja arvoja asiakkaat liittävät brändiin. (Malmelin & Hakala 2011, 124.)

Mielikuva tai mielikuvat ovat siis suurelta osin yrityksestä itsestään riippumaton asia, joka muodostuu, halusipa yritys sitä tai ei. Mielikuva on aina seuraus yrityksen tekemisistä ja sanomisista, aivan kuten ihmistenkin. Yritykseen kohdistuvien mielikuvien muuttaminen puolestaan on melko hankalaa puuhaa. Pelkällä kampanjonnilla ja markkinointiviestinnällä imagon muuttaminen on vaikeaa. Mielikuvilla markkinointia ei edes suositella, mikäli yrityksellä on kielteinen imago. Markkinoilla ei ole tarpeeksi voimaa asiakkaiden uskomusten ja ennakkoluulojen muuttamiseksi. (Lahtinen, Isoviita & Hytönen 1996, 101.)

Mielikuvamarkkinoinnilla ei voida vaikuttaa yrityksen imagoon käänteentekevästi, sillä asiakkaiden hämääminen ei onnistu. Asiakkaan kielteiset ennakkoluulot ja mielikuvat yrityksestä tai tuotteesta voivat olla hyvin pitkän ajan takaa, jolloin asiakas on välttänyt yritystä ja sen tuotteita. Paras konsti vaikuttaa mielikuviin on nostaa yrityksen tuotteiden ja toiminnan laatua. Mikään nopea imagonkoho-tuskonsti se ei ole, mutta ainoa pitkävaikutteinen tapa kohottaa yrityskuvaa. (Lahtinen ym. 1996, 101.)

Asenteet ja ennakkoluulot brändiä tai yritystä kohtaan saattavat istua erittäin tiukassa kuluttajien mielessä. Imago on yleensä hyvin monitahoinen ja mielikuviin vaikuttavat monet tekijät, ja se rakentuu ilman, että sitä sen kummemmin tietoisesti yrityksen toimesta rakennettaisiin. Osaan yritysmielikuvaan vaikuttavista asioista yritys voi itse vaikuttaa, osaan taas ei laisinkaan tai ainakin hyvin

huonosti. Yritys ei voi myöskään itse päättää, mitkä kaikki tekijät vaikuttavat sen imagoon. Seuraava kuva esittää tärkeimmät yritysimagon elementit.



Kuva 1. Yritysimagon elementit (Vuokko 2003, 111).

Näistä yritysimagon elementeistä yritys itse pystyy suoraan vaikuttamaan vain havaintoihin, kokemuksiin ja tietoihin yrityksestä. Puolestaan kuluttajan arvoihin, asenteisiin, ennakkoarvioihin sekä kuulopuheisiin ja uskomuksiin yrityksen vaikutusmahdollisuudet ovat vähäiset. Ei riitä, että yritys kertoo kuluttajille jotain muuta, kuin mitä se todellisuudessa on. Yrityskuvan tulee pohjautua todellisiin asioihin, eikä imago saa olla yrityksen todellisen toiminnan päälle liimattu kiilto-kuva. Pelkällä markkinointiviestinnällä harvoin pystytään muuttamaan kuluttajien tai muiden sidosryhmien käsityksiä yrityksestä. Imagon muuttamiseksi tarvitaan ennen kaikkea mielikuvan muodostajan todellisia positiivisia kokemuksia. (Vuokko 2003, 111.)

Imago voi toki syntyä ilman kuluttajan omia kokemuksiakin. Monella on varmasti vahva mielikuva eri tuotteista tai yrityksestä ilman, että olisi henkilökohtaisesti käyttänyt tuotetta tai muutenkaan asioinut yrityksen kanssa. Yleistäminen ja assosiaatiot siirtävät mielikuvan helposti samankaltaisiin tuotteisiin tai saman yrityksen tuotteisiin. Jos yrityksellä on huonon laadun maine, kuluttaja suhtau-

tuu jo lähtökohtaisesti skeptisesti kaikkiin saman yrityksen tuotteisiin. Tämä toimii myös päinvastoin; hyvän laatumielikuvan saavuttaneen yrityksen on helpompaa lanseerata uusia tuotteita. Kuluttaja on jo muodostanut yrityksestä positiivisen käsityksen ja luottaa sen tuotteisiin. Kuluttaja käyttää siis mielikuviaan helpottaakseen päätöksentekoaan. (Vuokko 2003, 105.)

### 2.3 Erilaistuminen

*Maailmassa missä kopiointi ja samankaltaistuminen hallitsee, todellisen originaalisuuden arvo on suurempi kuin koskaan* (Lindroos ym. 2005, 35).

Brändin menestys riippuu pitkälti siitä, miten hyvin se osaa tuoda esille oman erottuvuutensa ja miten se onnistuu rakentamaan eroavaisuuksista brändilupauksia. Yrityksen on myös lunastettava brändilleen luomansa lupaus ja linjattava markkinointiviestintänsä lupauksen mukaisesti. Brändi ja yritys ovat aina vuorovaikutuksessa asiakkaidensa ja muiden sidosryhmiensä kanssa. Asiakkaat antavat brändille merkityksiä ja liittävät brändiin arvoja. Brändin kehitys on jatkuvaa, ja se ammentaa voimaa yrityksen ja asiakkaiden yhteisestä historiasta. (Taipale 2007, 13.)

Brändin tarkoitus on siis erilaistaa oma tuote kilpailevista tuotteista. Seuraavaksi herääkin kysymys, miten tämä tapahtuu maailmassa, jossa tuntuu jo olevan kaikkea? Pelkkä tuotteen leimaaminen omalla symbolilla ei kuitenkaan kovin pitkälle riitä. Tuotteen on oltava oikeasti erilainen tai ainakin sen on oltava asiakkaan mielestä erilainen.

Markkinoiden todellisuuteen kuuluu se, että markkinaosapuolina on muitakin kuin vain oma yritys ja kuluttajat. Kuluttajat ovat sidoksissa useihin eri brändeihin ja kilpailijoihin. Vahvan markkina-aseman saavuttamisessa ei ole vain kyse siitä, että yritys tuntee kuluttajat. Kyse on lähinnä siitä, että kuluttajat tuntevat yrityksen. Ja tähän auttaa erilaistuminen. (Trout & Hafrén 2003, 50.)

Lukuisten vaihtoehtojen maailmassa valinnat perustuvat aina eroihin, olivatpa erot selviä tai vähemmän selkeitä. Selvät erot kuitenkin psykologien mukaan helpottavat tuotteen muistamista, koska kuluttaja voi ne paremmin tällöin hahmottaa. Kuluttajalla täytyy olla syy ostaa tuote, ja tätä syytä pitäisi markkinoijien mainostaa. (Trout & Hafrén 2003, 26.) Kaikkea voi erilaistaa tai ainakin yrittää.

Kuluttajalle on tarjottava tuotetta lupaamalla heille enemmän, kuin mitä he tarvitsevat tai ovat tottuneet odottamaan. Erilaistua voi vaikka tarjoamalla kuluttajalle ylimääräistä palvelua tai tuotetukea. (Trout & Hafrén 2003, 29.)

Jack Trout ja Gustav Hafrén (2003) ovat listanneet neljä askelta erilaistumisen prosessissa kirjassaan *Erilaistu tai kuole - selviytyminen tappavan kilpailun aikakautena* :

1. **Kilpailutilanteen ymmärtäminen.** Väitteitä ja perusteluja oman tuotteen paremmuudesta ei esitetä koskaan tyhjiössä. Samoja ylistyslauluja omista tuotteistaan laulavat myös lukuisat kilpailijat ympärillä. Omien myyntiväitteiden ja perustelujen on oltava ymmärrettäviä omassa tuotekategoriassaan. Lisäksi markkinoivan yrityksen on saatava nopeasti yleiskuva kuluttajien mielipiteistä ja käsityksistä. Kuluttajan käsityksistä tärkeimpiä ovat heidän käsityksensä oman yrityksen ja sen kilpailijoiden huonoista ja hyvistä puolista.
2. **Määrittele idea joka erilaistaa.** Yrityksen on etsittävä jokin seikka, joka erottaa sen kilpailijoista. Erilaistavan tekijän ei tarvitse välttämättä liittyä itse tuotteeseen. Eron löydyttyä erilaisuus on esitettävä kuluttajalle hänelle koituvana etuna.
3. **Erilaistavan idean on oltava uskottava.** Erilaisuus täytyy pystyä todistamaan. Yrityksellä on oltava perusteluja, jotka tukevat erilaistumisideaa ja ovat realistisia ja uskottavia. Ilman uskottavia todisteita väitteet erilaisuudesta jäävätkin pelkiksi väitteiksi.
4. **Tuo erilaistava ideasi esille.** Ei riitä, että yritys on luonut erilaisen tuotteen, jos kukaan ei tiedä siitä. Parhaat tuotteet eivät välttämättä menesty parhaiten, ellei kuluttajilla ole vahvaa ja myönteistä mielikuvaa niistä. Erilaisuutta ei voi korostaa liikaa, joten erilaisuuden tulisi korostua kaikesta yrityksen viestinnästä. (Trout & Hafren 2003, 89 - 92.)

## 2.4 Mielleyhtymät ja positiointi

Brändin rakentamiseen ja kehittämiseen liitetään Hannu Laakson (2003) kirjassa *Brandit kilpailuetuna – Miten rakennan ja kehitän tuotemerkkiä* -, olennaisena osana brändin positiointi. *Positiointi tarkoittaa kaikkea sitä, mitä brändin nimi*

*kuluttajalle tarkoittaa.* Positioinnissa brändiin liittyvät toimenpiteet kohdistuvat enemmänkin kuluttajan mieleen kuin itse tuotteeseen. Positiointitoimenpiteillä tuotteeseen liitetään jokin ominaisuus, joka erottaa sen kilpailijoista, pyrkimyksenä saavuttaa sellainen kilpailuetu, jonka vuoksi kuluttaja valitsee tuotteen. (Laakso 2003, 150.)

Positioinnin päämäärä on saavutettu, kun kuluttaja pystyy tuotteen nimen kuullaan kertomaan, mikä tai mitkä ominaisuudet erottavat kyseisen tuotteen muista saman alan tuotteista. Kuluttajan mieleen positioitu tuote tarjoaa kuluttajalle mielikuvan lisäarvosta, joka tekee tuotteesta brändin. Positioinnin tarkoitus ei ole asemoida tuotetta uudelleen kuluttajan mieliin tuomalla tuotteesta esiin uusia ja erilaisia puolia. Tarkoituksena on vahvistaa jo olemassa olevia positiivisia mielikuvia. (Laakso 2003, 151.)

Siinä missä Brändin sisällön peruselementit voidaan jakaa kolmeen perustekijään, voidaan myös positiointia tarkastella kolmelta eri suunnalta. Tuotteen positioinnissa on tärkeä ymmärtää, onko tuote hyödyllinen kuluttajan konkreettisten, tunneperäisten vai itseilmailullisten tarpeiden kannalta. Kuluttajan konkreettiset tarpeet liittyvät tuotteen käyttötarkoitukseen. Tuote ratkaisee tällöin jonkin kuluttajan ongelman tai tarpeen, ja valintamotiivina toimivat järkipäiset syyt. Monet tuotteen valintamotiivit ovat kuitenkin tunneperäisiä, vaikka niitä perustellaan järjellä. Tuote voi toimia välineenä kuluttajan haluun nauttia, tuntea itsensä arvostetuksi tai onnelliseksi. Vahvan imagon omaavat brändit toimivat parhaiten kuluttajan itseilmaisun välineenä, joilla viestitään omasta identiteetistä ja persoonallisuudesta. Brändin avulla voidaan viestiä muille tiettyyn ryhmään kuulumisesta ja omasta ajatusmaailmasta. (Pulkinen 2003, 149 - 151.)

Brändin persoonallisuus ja positiointi liittyvät läheisesti toisiinsa. Positioinnin ytimenä toimii tuotteen tunne- ja järkipäinen lupaus. Lupaus tekee tuotteesta kuluttajien mielestä ainutlaatuisen ja halutun. Positioinnilla tuotteesta tehdään erilainen, mutta brändin persoonallisuus määrittelee sen, mistä brändi tunnetaan. Persoonallisuus tuo brändiin elävyyttä ja inhimillisyyttä. (Pulkinen 2003 , 56.)

Vahvaan brändiin on onnistuttu liittämään erilaisia mielikuvia. Kun asiakkaat kohtaavat brändin, he liittävätkin siihen automaattisesti tunteita ja ominaisuuksia. Markkinointiviestinnän keinoin brändiin liitetään elementtejä esimerkiksi ympäristöstä, ihmisistä tai elämäntyylistä, joihin liittyy kohderyhmän arvostamia tunteita ja ominaisuuksia. Nämä ominaisuudet ja tunteet tuodaan esille brändin kanssa yhtä aikaa. Vähitellen halutut ominaisuudet liitetään suoraan brändiin. (Dahlén 2006, 14 - 15.)

Positioinnilla pyritään siis ohjailemaan brändin sijoittumista kuluttajan mieleen ja vahvistamaan jo olemassa olevia positiivisia mielleyhtymiä. Mielleyhtymiä voi olla useita ja ne voivat olla mitä tahansa asioita, jotka kuluttaja yhdistää tuotteeseen. Sen mukaan, ovatko mielleyhtymät positiivisia vai negatiivisia, niistä voi olla brändille joko haittaa tai etua. (Laakso 2003, 160.)

Brändiin liittyvät mielleyhtymät voidaan jakaa seuraavan kuvan mukaan kymmeneen eri mielleyhtymään:



Kuva 2. Brändi ja siihen liitettävien mielleyhtymien tyypit (Laakso 2003, 162).

## **Yksilöidyt tuoteominaisuudet**

*Tuoteominaisuuksiin perustuva positiointi on yhä käytetyin keino erilaistaa tuote kilpailijoiden tuotteista* (Laakso 2003, 163). Kun brändin luominen perustuu konkreettisiin tuoteominaisuuksiin, on se uskottavuudessaan hyvä tapa erilaistaa oma tuote kilpailevista tuotteista. Tuoteominaisuuden ei tarvitse olla miellyttävältäään trendikäs, vaan käyttökelpoinen. Uskottavuuden lisäksi tuoteominaisuuden tulee olla kuluttajalle merkittävä. (Laakso 2003, 164 - 165.)

Totuus tuotteesta muodostuu kuluttajan mielessä. Jos kuluttajan mieleen on onnistuttu luomaan tuotteesta kuluttajalle itselleen merkittävä ominaisuus - olipa se mitä tahansa - on kyseistä ominaisuutta kilpailevan tuotteen enää vaikea omia itselleen. Yksilöity tuoteominaisuus voi olla vaikkapa omalaatuinen muotoilu, jota myös desingiksi kutsutaan. Esimerkkinä suomalaisesta menestyskäästä muotoilusta mainittakoon Fiskars, Fazer ja Nokia. (Laakso 2003, 165.)

## **Yleiset tuoteominaisuudet**

Yleisistä tuoteominaisuuksista puhuttaessa ei itse tuotetta tai tuoteominaisuutta yksilöidä tarkemmin. Yleisistä tuoteominaisuuksista voitaisiin ottaa esimerkiksi terveellisyys. Terveellisyys yksinään myyntiväittämänä on hyvin ylimalkainen. Mikäli terveellisyyttä käytetään positiointikeinona kertomatta sen enempää konkreettisia tuoteominaisuuksia, voi tuote jäädä kuluttajalle etäiseksi ja kilpailijoista huonosti erottuvaksi. Tuote ei tarjoa kuluttajalle mitään merkittävää etua tai yksilöllisyyttä, joka toimisi ostomotiivina. Teknologinen johtajuus on hyvä esimerkki yleisistä tuoteominaisuuksista. Automerkki Mercedes ylistää koko brändiään lauseella ” Maailma tarvitsee esikuvia”. Sonera matkapuhelinliittymien tarjoaja painottaa mainonnassaan yleisiä tuoteominaisuuksia kuten luotettavuutta ja laatua. (Laakso 2003, 166 - 167.)

## **Vertailu kilpaileviin tuotteisiin**

Yksi vaihtoehto brändin miellyttymäksi on oman brändin vertaaminen tuoterhyhmänsä kilpailijoihin, joskaan vertaileva mainonta ei ole mielekäs tapa rakentaa omaa brändiä (Laakso 2003, 167). Vertailevaa mainontaa ja positiointia voidaan kuitenkin hyödyntää: Mikäli kilpailijan vertailtavana oleva brändi on tunnet-

tu, voidaan sitä käyttää linkkinä kerrottaessa omasta tuotteesta. Tämänkaltaisen positiointi ja vertailu sisältää kuitenkin riskin. Vaarana on se, että vertailevalla mainonnalla kohotetaan enemmänkin kilpailijan brändimielikuvaa kuin omaa brändiä. Suomessa vertailevaa mainontaa on käyttänyt muun muassa astianpesuaine Fairy, jonka riittoisuutta verrattuna kilpaileviin tuotteisiin on mainoksissa ylistetty. (Laakso 2003, 168 - 169.)

### **Asiakkaalle koituvat edut**

Asiakkaalle koituvat edut liittyvät ensin mainittuihin tuoteominaisuuksista koituviin etuihin ja niistä johtuviin miellelyhtymiin. Tästä esimerkkinä mainostetun auton hyvästä ajettavuudesta tulee asiakkaalle miellelyhtymäksi miellyttävä ajonautinto tai mainostetun hammastahnan, esimerkiksi Pepsodentin, fluoripitoisuus yhdistetään terveempiin hampaisiin. (Laakso 2003, 171.)

Asiakkaalle koituvat edut voidaan jakaa kahteen eri luokkaan, rationaalisiin eli järkipäisiin sekä emotionaalisiin eli tunnevaltaisiiin etuihin. Järkipäiset edut mielletään usein suoraan tuoteominaisuuksiin. Kun kuluttaja muodostaa mielipiteen ostaakseen jonkin tuotteen, on tunnevaltaisilla eduilla keskeinen rooli. (Laakso 2003, 171.)

Harvoin kuluttajat kuitenkaan myöntävät mainosten vaikuttavan heihin tunnetasolla kovinkaan merkittävästi tai ohjaavan heidän käyttäytymistään. Aihetta on luonnollisesti myös tutkittu, ja näyttää siltä, että tuotteen tunnevaltaiset edut yhdistettynä järkipäisiin etuihin houkuttelevat kuluttajaa paremmin kuin jompikumpi etu yksinään. (Laakso 2003, 172.)

### **Hinnoittelu**

Hinnoittelu on yksi positiointin tapa, kun tuotteesta tehdään vertailua kilpailijoihin. Usein hintaposiitiointissa oman brändin hintaa verrataan toimialan tunnetuimpaan brändiin. (Laakso 2003, 170.) Vanhoilla toimialoilla hinnoittelulla erotautuminen on käytetympi kuin uusilla toimialoilla. Pitkään olemassa olevilla toimialoilla on jo usein kehittynyt toisistaan erottuvien hintojen ryhmät. Hintaluokat voidaan jakaa neljään ryhmään: Keskihintaisiin eli "mainstream" brändeihin, joista suurin osa tuoteryhmän volyymistä koostuu. Keskiarvoa kalliimmat eli niin



kutsutut premium-tuotteet muodostavat murto-osan volyyymista, tuotteet ovat usein toki kuluttajan mielestä houkuttelevia, mutta läheskään kaikilla ei ole niihin varaa. Niin sanottuja super-premium tuotteita esiintyy joillain toimialoilla, ja niiden hintataso voi olla moninkertainen keskihintaisiin tuotteisiin nähden. Puolestaan keskihintaa edullisemmat tuotteet muodostavat niin kutsutun säästöhintaluokan. Otettakoon tässä hintaluokittelussa esimerkiksi vaikkapa jäätelöt. Valio edustaa jäätelöissä keskihintaisia tuotteita, kun taas keskiarvoa kalliimpana omassa tuotesarjassaan tunnetaan Mövenpick-jäätelöt. (Laakso 2003, 173.)

Markkinoijat pitävät usein omaa brändiään keskiarvoa kalliimpana eli premium-brändinä. Premium-brändin rakentaminen on järkevää silloin, jos toimialalla vallitsee kova hintakilpailu eikä oma brändi pysty kustannusjohtajuudella kilpailemaan. Hinnoiteltaessa tuote premium-hintaluokkaan tulee varmistua siitä, että kuluttaja on valmis maksamaan lisähintaa saman tuoteryhmän vastaaviin tuotteisiin nähden. (Laakso 2003 , 174 - 175.)

Kun hinnoittelua käytetään brändin rakennuselementtinä, on tärkeää pysyä selkeästi jossakin yllä mainituissa hintaryhmissä. Jos tuotteita hinnoitellaan vähän joka eri hintaluokkaan, tämä vaikeuttaa kuluttajan mielikuvan muodostamista brändistä. (Laakso 2003, 176.)

Jos brändiä erilaistetaan kilpailijoista kalliimmalla hinnalla, täytyy markkinoijan ylilyöntien välttämiseksi tuntea kuluttajien hintaherkkyyssietokyky (Laakso 2003, 174). Jos brändiä yritetään jälkeinpäin päivittää korkeampaan hintaluokkaan, kuin missä se on totuttu näkemään, tämä vaatii tuotteen nimen tai muiden ominaisuuksien olennaisen muutoksen. Usein tämänkaltaiset hinnankorotukset on vaikea käytännössä toteuttaa. Kuluttajat ovat mieltäneet jonkin tuoteryhmän edulliseksi, eikä kallis hinta ole samassa tuoteryhmässä enää uskottava. (Laakso 2003, 183.)

Myöskään tuoteryhmän hinnan alennus ei ole aivan riskitöntä. Jos kuluttaja on tottunut tuotteen korkeampaan hintaan ja sen myötä tulleetseen lisäarvoon, voi brändin vetovoima taantua ja menettää houkuttelevuuttaan sen ollessa hintaluokaltaan yhä useampien ulottuvissa. (Laakso 2003, 182.)

## **Käyttöyhteys**

Brändin yhdistäminen käyttöyhteyteen tarkoittaa sitä, että markkinoija pyrkii yhdistämään jonkin käyttötilanteen markkinoimaansa brändiin. (Laakso 2003,183.) Käyttöyhteyteen liitetyistä brändeistä yksi esimerkki on kahvimerkit: Presidentti-kahvi on liitetty juhlatilanteisiin tai vastaavasti Gevalia-kahvi on liitetty tilanteisiin, jolloin saat odottamattomia vieraita. (Laakso 2003, 184.)

## **Brändin käyttäjä**

Kun brändille tavoitellaan yhtenäistä käyttäjäryhmää, brändin mielikuvaan liitetään mielleyhtymä tuotteelle tyypillisestä käyttäjästä. Käyttäjätyypin liittäminen brändin tunnusmerkiksi on hyvä keino saada kuluttajia samaistumaan tuotteeseen ja sen muihin käyttäjiin. Hankaluutena tässä positiointikeinossa on asiakaskunnan laajentaminen. Positiivisena puolena mainittakoon, että brändin mielikuva säilyy selvänä pitkään. Käyttäjään liittyvät mielleyhtymät heijastavat myös kuluttajien toiveita: Toiveet edustavat kaikkea sitä, millaiseksi kuluttaja haluaisi tulla. Esimerkkinä brändin käyttäjään liitettävistä mielikuvista mainittakoon Harley-Davidson -kuljettajat; he ovat mainoksissa vapaita oman tiensä kulkijoita. (Laakso 2003, 185.)

## **Henkilö tai hahmo**

Julkisuuden henkilön - joko todellisen tai fiktiivisen - käyttäminen brändin tunnetuksi tekemisessä on yksi vaihtoehto. Urheilijoiden käyttäminen oman brändin mainoshahmona on tyypillinen keino brändin mainonnassa. Esimerkkeinä tämänkaltaisesta positioinnista mainittakoon koripalloilija Michael Jordanin, jonka mukaan nimettyä Air Jordan-urheilujalkinetta Nike markkinoi. (Laakso 2003, 186.)

Esimerkkejä tämän kaltaisesta positioinnista on monia. Suomessa muun muassa Mandatum-pankki henkilöityi aikoinaan Björn Wahlroosiin, Pirkka-Pekka Petelius mainosti Expert-ketjua tai Tupla-suklaata. Kirjailija Juhani Mäki mainosti Benecol-margariinia. (Laakso 2003, 189.)

Fiktiivisten hahmojen käyttäminen mielleyhtymien luojana on puolensa. Niitä voi päivittää ajan kulumista vastaan, ne ovat paremmin hallittavissa, ne eivät pääs-

tä suustaan mitään arvaamatonta tai käyttäydy muuten sopimattomasti. Kuitenkin ne toimivat yhtä hyvin kuin todellisetkin henkilöt. Toni Tiikeri yhdistetään yhtä varmasti Kellogg's muroihin kuin Ronald McDonald McDonald's pikaruokaketjuun. (Laakso 2003, 190.)

### **Brändin käyttäjän persoonallisuus**

Brändiä voi kuvailla aivan samanlaisilla persoonallisuuden määreillä kuin ihmisiä. Markkinoijan tulee kuitenkin varoa liian moniulotteisen persoonallisuuden rakentamista brändille, koska vaarana on epäselvä ja jäsentymätön brändikuva. Brändille persoonallisuutta rakennettaessa tulee muistaa myös uskottavuus; kaikkiin tuotteisiin persoonallisuuden määreet eivät sovi. On varmasti vaikea rakentaa persoonallisuusmääreitä esimerkiksi kodinkoneille tai tietoteknisille laitteille. Coca Colan ja Pepsin kaltaiset brändisuuruudet ovat teettäneet paljon erilaisia brändejään koskevia markkinointitutkimuksia. Tutkimuksissa selvisi, että Pepsiin liitettiin mielleyhtymät jännittävä ja uudistuksellinen, mutta sitä pidettiin myös hyökkäävänä ja röyhkeänä persoonallisuutena. Coca Cola puolestaan nähtiin maaseutulaisena isänmaallisena perheenisänä. (Laakso 2003, 191.)

### **Valtio tai muu maantieteellinen alue**

Tuotteen ja brändin alkuperämaa on yksi tärkeimmistä brändiin liittyvistä mielleyhtymistä. Ainakaan menneinä vuosikymmeninä brändin mielikuvalle ei ollut kovinkaan mairittelevaa teksti ”made in Hong Kong”. Tietyillä tuotteen valmistamalla on omanlaisensa uskottavuusvyöhyke, joka lisää luonnollisesti myös brändin uskottavuutta. Muodin ja kauneuden alalla Ranska valmistusmaana tuo brändille positiivisen mielleyhtymän. Saksa liitetään laadukkaisiin autoihin ja Italia kenkiin sekä nahkavalmisteisiin. (Laakso 2003, 192.)

## **3 Harley-Davidsonin 11 vuosikymmentä**

Seuraavissa kappaleissa on kuvattu Harley-Davidson Motor Companyn liiketoiminnan kehitystä kronologisessa järjestyksessä aina ensimmäisestä moottoripyörän rakentamisesta nykypäivään asti. Luvun 3 materiaali perustuu Peter

Henshawin ja Ian Kerrin kirjaan *The Encyclopedia of the Harley-Davidson*, 2010.

*Jokainen brändi on aloittanut jostakin, mutta menestyneitä brändejä yhdistää useimmiten se seikka, että ne ovat olleet toimialallaan ensimmäisiä (Laakso 2003, 45).*

### **3.1 Kuinka kaikki alkoikaan**

Harley-Davidson ei ole maailman ensimmäinen moottoripyörien valmistaja, mutta pitkäikäinen kyllä. Vuonna 2013 Harley-Davidsonille tulee ikää 111 vuotta. Toisin kuin pahin kilpailijansa, Indian-merkkinen moottoripyörä, Harley-Davidson on selvinnyt matkan varrelle mahtuneista karikoista; Pörssiromahduksesta, sodista ja alalle tulleista uusista kilpailijoista.

Ensimmäinen Harley-Davidson moottoripyörä rakennettiin yli 110 vuotta sitten Milwaukeeessa, Wisconsin osavaltiossa, Yhdysvalloissa. Vuonna 1900 kaverukset nimeltä Arthur Davidson ja William Harley ryhtyivät kehittämään ensimmäistä polttomoottoriaan. Ensimmäinen 10 kuutiotuuman (165 kuutiosenttimetrin) moottori ei ollut ehkä mestariteos, mutta se toimi. Moottori asennettiin ajalle tyypillisesti polkupyörän runkoon.

Vuosisadan alussa elettiin muutoinkin teknisen kehityksen taitekohtaa: Juuri vuonna 1903 lanseerattiin A-mallin Ford ja Wrightin veljekset testasivat ensimmäistä lentokonettaan. Auto oli vielä kuitenkin vuosisadan alussa vain rikkaan väestön etuoikeus. Ja mikä tärkeintä, ensimmäinen Harley-Davidson myytiin oikealle, maksavalle asiakkaalle.

Vuonna 1902 Arthur Davidsonin veli Walter Davidsonin muutti takaisin töihin Milwaukeeen auttaakseen veljeään ja muita uuden moottoripyörän kehittämisenä. Hän oli aiemmin työskennellyt koneistajana Kansasissa. Tässä vaiheessa ei ollut itsestään selvää, että moottoripyöriä ryhdyttäisiin rakentamaan sarjatuotantona. Kaikki kehitystyöhön osallistuneet pitivät päivätyönsä. Tässä voi piillä yksi alkutaipaleen menestystekijöistä: Tekijöillä ei ollut mikään kiire saada moottoripyöriä myydyksi, vaan he keskittyivät aluksi tekniikan ja toimivuuden kehittämiseen. Liika innokkuus ja kiire ryhtyä tuottamaan moottoroituja pyöriä, heti kun ne saatiin kutakuinkin toimimaan, koitui monen kilpailija kohta-

loksi. Huolellisuus ja varovaisuus oli ominaista Harley-Davidsonin toiminnalle seuraavinakin vuosikymmeninä.

Talven 1903 - 1904 aikana Arthur Davidson rakensi kaksi moottoripyörää maksaville asiakkaille takapihalle rakennetussa pienessä vajassa. Kun sana levisi, että Harley-Davidson oli luotettava moottoripyörä, alkoi tilauksia tulla lisää. Rikas setä James McLay lainasi heille rahaa uutta tehdasta varten. Vuonna 1906 uudessa tehtaassa rakennettiin 49 moottoripyörää. Tilaukset lisääntyivät ja niiden myötä myös moottoripyörien tuotanto, joka kolminkertaistui jo vuonna 1907, jolloin valmistettiin 152 pyörää. Lisää henkilökuntaa rekrytoitiin. Vuonna 1908 tuotanto jälleen kolminkertaistui. Tähän mennessä Arthur Davidson (joka oli synnynnäinen myyntimies) oli jättänyt päivätyönsä, ja ryhtynyt etsimään jälleenmyyjiä. Samoihin aikoihin esimiehenä Milwaukeeen rautateillä työskennellyt William Davidson, kolmas ja vanhin Davidsonien veljeksistä, tuli mukaan toimintaan tehtaanjohtajaksi. Harley-Davidson osakeyhtiö oli syntynyt.



Kuva 3. Harley-Davidsonin perustajat (Google-kuvahaku).



Kuva 4. Harley-Davidsonin ensimmäinen "tehdas" (Google-kuvahaku).

### 3.2 Kauppa käy

Harley-Davidsonin menestys lisääntyi moottoripyöriensä teknisen kehityksen ansiosta, ja tuotanto jatkoi kasvuaan: yli 3000 pyörää myytiin vuonna 1910, yli 5000 vuosi tämän jälkeen ja taas seuraavana vuonna 9000 kappaletta. Tästä eteenpäin oltiin myyty 16 000 pyörää ensimmäisen maailmansodan puhjettua Euroopassa ja vuosikymmenen loppuun mennessä 20 000 kappaletta. Vain kymmenen vuotta ensimmäisen prototyypin jälkeen Harley-Davidson oli onnistunut kavuta kakkoseksi Amerikan moottoripyörämarkkinoilla: aiemmin perustettu Indian johti markkinoita, Excelsior kolmantena. Itse asiassa tässä kohtaa alkoi kiivas ja ajoittain kitkeräkin kilpailu Indianin ja Harley-Davidsonin välillä, joka kesti seuraavat 25 vuotta. Harley-Davidson selviytyi paremmin ensimmäisestä maailmansodasta kuin kilpailijansa. Indian suuntasi koko tuotantonsa sotilaallisiin tarpeisiin jättäen monet närkästyneet Indian jälleenmyyjät ilman myytävää. Arthur Davidson ei hukannut aikaa suostutellakseen jälleenmyyjä vaihtamaan puolta.

Harley-Davidsonin ja Indianin välinen kilpailu ei koskaan ollut ilmeisempää kuin ratakilpailuissa. William Harley ja Davidsonin veljekset eivät olleet mitenkään yltyöinnokkaita radoille menijöitä, mutta olivat sen verran viisaita tajutakseen, että menestys kilparadoilla vaikuttaa suotuisasti myyntiin. Joka tapauksessa, Harleyn viralliset kilpailusaavutukset olivat lyhytikäisiä, kun moottoripyörämarkkinoiden luhistuminen 1920 aiheutti koko kilpailutiimin lakkauttamisen.



Kuva 5. Ratakilpailussa menestyminen takasi hyvän myynnin (Google-kuvahaku).

Halpojen autojen saatavuus (eikä vähiten Henry Fordin malli T), merkitsi sitä, että moottoripyörä nähtiin kasvavassa määrin vapaa-ajan urheiluvälineenä nuorille miehille sekä muutamille naisille, jotka halusivat voimaa ja nopeutta. Joka tapauksessa eri moottoripyörävalmistajat uskoivat vielä että hiljainen, luotettava ja halpa kone voisi houkuttaa ihmiset takaisin kadulle moottoripyörällä. Vuodesta 1903 Harley-Davidsonin myynti oli kivunnut ylöspäin vuodesta toiseen ja pisteeseen, jossa se oli saavuttanut markkinajohtaja Indianin. Joten vuonna 1919 neljä perustajajäsentä unohtivat luontaisen varovaisuutensa ja lainasivat kolme miljoonaa dollaria laajentaakseen tehdasta. Kun uusi tehdas oli valmis, se oli suurin moottoripyörätehdas koko maailmassa ja valmisti ennätykselliset 28 000 konetta vuonna 1920.

### **3.3 Nousua ja laskua**

Harley-Davidsonin myynti enemmän kuin puolittui vuonna 1921, mikä jätti heille varaston myymättömiä pyöriä ja kolmen miljoonan lainan maksettavaksi. Voidakseen jatkaa liiketoimintaansa he sulkiivat äskettäin laajentamansa tehtaan kuukaudeksi, leikkasivat palkkoja 15 prosenttia ja hylkäsivät kilpailuohjelman. Tämä äkkinäinen vyönkiristys toimi. Myymättömät pyörät löysivät ostajia ja tuotanto alkoi elpyä. Mutta se oli vaihtelevaa elpymistä; moottoripyöräbuumin aika oli ohi, kiitos halpojen, edullisten autojen. Se, mitä uusi moottoripyöräilijöiden sukupolvi halusi, oli enemmän voimaa, ja Harley-Davidson vastasi tähän super-tehoisella Twinillä 1922.

Harley-Davidson oli aina keskittynyt hyviin kauppoihin jälleenmyyjensä kautta, rakentaen ajan kanssa verkostoa siinä, missä vähemmän kärsivälliset kilpailijat myivät pyöriä kenelle tahansa käteisellä. Harley-Davidson kykeni nyt tiukentamaan kontrolliaan jälleenmyyjien suhteen; tehtaan edustajat kiersivät maata tarkastellen tilannetta; franchise-sopimukset olivat vain vuodeksi kerrallaan (jos mokasit, menetit franchising-oikeutesi) eikä diilereiden ollut lupa myydä muita merkkejä Harley-Davidsonin kanssa. Jälleenmyyjät palkittiin, jos ja kun Harley-Davidsonilla oli hyvä maine ja se myi hyvin, ellei, et ollut jälleenmyyjä enää kovin kauan. Jälleenmyyjien vapautta rajoitti se, että Indian ja Harley-Davidson olivat ainoat kaksi valmistajaa, jotka myivät massoittain pyöriä. Huolimatta näiden kahden välisestä raivokkaasta kilpailusta, Indian ja Harley tapasivat sään-

nöllisesti sopiakseen hinnoista. Tämä oli tietysti laitonta ja täytyi tehdä salassa, mutta vuonna 1922 Frank Weschler (Indianilta) ja Arthur Davidson tapasivat ja sopivat myyvänsä samalla hinnalla seuraavana vuonna. Tästä tuli vuosittainen tapahtuma Indianin ja Harleyn välille. Mutta Harley-Davidson oli paremmassa terässä kuin Indian 1920-luvun alussa. Harley-Davidsonin toiminta oli paljon tehokkaampaa, heillä oli tiukempi ote diilereistä ja yksinkertaisempi mallivalikoima. Siitäkin huolimatta, Indian näytti olevan edellä mallikehityksessä. Indian toi poikkeuksetta uudet mallit markkinoille, jotka Harley sitten melko piakkoin enemmän tai vähemmän kopioi. Todellisuudessa Harley-Davidsonit, huolimatta niiden aiemmasta kilpailumenestyksestä, olivat saavuttaneet maineen vanhojen miesten koneina – luotettavina ja varmoina.

### **3.4 Suuri lama**

Kahdesti elinaikansa Harley-Davidson on ollut lähellä sulkemista. Harley-Davidson haastoi Indianin markkinajohtajuudessa 1930-luvulla, kun se oli ensin selvinnyt 1920-luvun myyntilamasta ja uusien pyörien ongelmista. Lama oli seurausta Wall Streetin pörssiromahduksesta 1929, joka iski kovasti moottoripyörämyyntiin: Harley myi sinä vuonna lähes 21 000 pyörää, yli 17 000 vuonna 1930, mutta vuonna 1933 vain noin 3700. Se oli katastrofi. Neljä perustajaa olivat nyt vanhoja miehiä, he olivat työskennelleet ankarasti koko ikänsä ja heidän perheensä olivat taloudellisesti turvassa. Harley-Davidsonin perustajat kuitenkin jatkoivat, joko lojaaliudesta työvoimaa kohtaan, josta osa oli ollut mukana aina alusta asti tai yksinkertaisesti siitä syystä, että he kieltäytyivät heittämästä pois 30 vuoden työtä. William Harley ja Davidsonit päättivät selviytyä. He olivat laittaneet paljon rahaa ja aikaa uusien moottoripyörämallien kehittelyyn. Uusin malli oli Knucklehead-moottori, todellinen merkkipaalupyörä yritykselle, joka vihdoinkin onnistui ohittamaan Indianin. Mutta sillä aikaa miehiä lomautettiin, palkkoja leikattiin 10 prosenttia ja perustajat supistivat omaa palkkiotaan puoleen.

Vuosia Harleyä oli ilmestynyt pelkästään tummassa ruskeankellertävässä sävyssä, mikä vaikutti heidän latteaan imagoonsa. Nyt oli saatavilla silmiinpistävän punaista, oranssia ja kermanväristä, kaksisävyisiä ja tyylikkäitä bensatankkilojoja. Jälleen kerran Indian oli kannustin toimintaan. Du Pont -imperiumi perustui kemikaaleihin, joka mahdollisti Indianin pääsyn käsiksi laajaan maalivali-



koimaan. Harley-Davidsonilla ei ollut muuta mahdollisuutta kuin seurata Indianin esimerkkiä.

### **3.5 Toinen maailmansota**

Muutama vuosi sen jälkeen, kun neljä perustajaa olivat suunnitelleet lopettavansa Harley-Davidsonin, perheyritys oli jälleen aallon harjalla. Se oli selvinnyt taantumasta, kilpailuhenkisistä vuosista, sekä lopultakin ohittanut sen suurimman kilpailijan ja muuttunut raahustavien sivuventtiilikoneiden valmistajasta nopeiden koneiden tekijäksi. Toinen maailmansota oli pitänyt tehtaan kiireisempänä kuin koskaan, tuhansien pyörien ja lukemattomien alihankintatöiden kanssa. Painetta yritykselle toi varautuminen armeijan suuriin pyörätilauksiin.

Kun kaikki tämä oli meneillään, uusi sukupolvi Harleytä ja Davidsonia oli ottamassa yritystä haltuunsa. William Davidson oli kuollut juuri ennen kuin sota oli alkanut Euroopassa; Walter Davidson kuoli helmikuussa 1942 ja Bill Harley vuosi tämän jälkeen. Arthur, ainut selviytyjä neljästä perustajasta, kuoli auto-onnettomuudessa 1946. Mutta Williamin poika, niinikään William, otti haltuunsa yrityksen johdon, kun taas Harleyn poika kontrolloi koneistuspuolta: Harley-Davidson oli vielä hyvin pitkälti perheyritys, kun se kohtasi erilaisen sodanjälkeisen maailman. Ensimmäistä kertaa tuontipyörät olivat merkittävä uhka. Harley-Davidson vastasi nyt 75 prosentista USA:n moottoripyörätuotannosta, mutta uhkana oli ulkomaisten moottoripyörien, etenkin brittiläisten moottoripyörien tulo yli Atlantin. Indian yritti vastata tähän käännekohtaan, mutta epäonnistui. Harley-Davidson piti parempana teeskennellä, ettei koko uhkaa ollut olemassaakaan. Sen sijaan, että yritys olisi ryhtynyt kilpailemaan keskikokoisissa pyörissä, se keskittyi siihen, minkä osasi parhaiten: isoihin moottoripyöriin.

### **3.6 Tuonnista haasteita**

Kautta 1950-luvun, Harley piti kiinni sen perinteisistä klubi- ja matkapyörämarkkinoista, ja myi noin 5000 - 6000 Big Twiniä vuodessa moottoripyöräilijöille. Mutta se oli jäänyt jälkeen uusista sporttipyörämarkkinoista; Vuoteen 1950 mennessä tuonti oli saavuttanut 40 prosentin osuuden USA:n pyörämyynnistä. Tämä yllytti Harley-Davidsonin pyytämään tariffimääräystä tuontipyörille. Tariffi-

vaatimus kuitenkin kiellettiin myöhemmin, koska kävi ilmi, että Harley-Davidson oli rajoittanut jälleenmyyjien toiminnanvapautta.

Sivuventtiilimoottorit olivat aikansa eläneet jo ennen sotaa, joten on hämmäntävää, että Harley jäi niihin kiinni vielä 50-luvulla. Ei tullut kuulonkaan, että yritys olisi ollut vailla osaamista (sen prototyyppi kansiventtiileistä oli toiminut 1940-luvulla) tai että yrityksellä olisi ollut rahapula (se investoi 3,5 milj. dollaria uuteen tehtaaseen 1940-luvun lopulla), eikä sillä ollut aikapulaa kehitellä uutta moottoria: ja lopulta oli olemassa täysin uusi prototyyppi vastaamaan tuontiin, alumiininen 60 asteen V-Twini kansiventtiileillä ja tuplakaasuttimilla. Näistä syistä huolimatta Harley jälleenmyyjät olivat kiinni vanhassa K-mallissa, joiden myynti oli pettymys. K-malli tuskin pystyi yltämään 80 mailin tuntivauhtiin (129 km/h) siinä missä Triumph Thunderbird meni 100 mailia tunnissa. Asiat paranivat parin vuoden päästä, kun Harley tehosti 55 kuutiotuumaan (883 kuutiosenttimetriin), mutta ei siitä silti ollut Thunderbirdin voittajaksi.

Tällä välin koko moottoripyöräily oli muuttumassa Amerikassa, eikä tämä johtunut pelkästään brittituotannosta. Harleyn perinteinen klubikauppa jatkui tasaisena. Moottoripyöräily oli organisoitua, järjestäytynyttä urheilua. Perinteisiin moottoripyöräkerhoihin kuului klubiasuihin pukeutuneita miehiä ja naisia. Mutta moottoripyöräilyyn oli saapumassa uusia tuulia. Uudet moottoripyöräklubit, joita muodostettiin tuohon aikaan, muodostuivat entisistä sodassa palvelleista miehistä, ja klubeilla oli varsin erilainen ilmapiiri kuin entisaikojen moottoripyöräklubeilla.

### **3.7 Hell's Angels Motorcycle Club**

Hell's Angels MC perustettiin 1948 Kaliforniassa USA:ssa. Moottoripyöräkerhoja perustettiin varmasti monia muitakin tuohon aikaan, mutta Helvetin Enkelit on olemassa vieläkin ja kerho levittäytynyt moneen maahan. Full-dressereiden sijaan, joissa oli sivulaukut, tuulisuojat ja kaatumisraudat, heidän moottoripyöristään oli riisuttu kaikki liiallinen ja tarpeeton painon karsimiseksi ja tehon parantamiseksi. Aikanaan siitä tuli esitystapa itsessään. Tämä oli alku rakenneltujen pyörien liikkeelle, ja Harley-Davidson, niin paljon kuin se yrittikin eristää itsensä uudenlaisista moottoripyöräklubeista, oli se itse asiassa keskellä sitä.

Helvetin Enkeleiden pitkäaikainen johtaja Ralph ” Sonny” Barger selventää kirjassa *Hell’s Angel* moottoripyöräkerhon syitä moottoripyörämerkin valintaan ja tämän vaikutusta itse Harley-Davidsoniin:

*Mutta Helvetin Enkelit alkoivat ajaa Harleyllä pitkälti siksi, että siihen aikaan muita vaihtoehtoja ei juurikaan ollut. Nykyään on toisin. Vuonna 1957 piti joko ajaa harrikalla tai tyytyä Triumph:iin tai BSA:han. Indianin valmistus oli jo lopetettu. Helvetin Enkelit ovat aina pitäneet tärkeänä ajaa amerikkalaisvalmisteisilla koneilla.(Barger & Zimmerman 2000, 65.) Näin jälkeempäin saattaa kuulostaa aika hassulta, mutta saadaksemme aikaan oman lookkimme ja näyttääksemme coolilta, me pilkoimme Harrikoita siihen pisteeseen, että dealerit eivät halunneet päästää meitä edes putiikkiensa lähelle. Me tuhosimme alkuperäisen Harley-disainingin ja imagon riisumalla osia ”heidän” pyöristään ja korvaamalla ne omillamme. Jotkut Harley-Davidson liikkeit kieltäytyivät myymästä meille mitään. Jäsenten piti lähettää eukkonsa osia hakemaan. Harley-Davidsonin mielestä saimme pyörällä ajamisen näyttämään pahalta. Vaikka näin olisi ollutkin, me myös teimme niille tonneittain tuolta ajamalla pahamaineiset ajelumme Harley-Davidsonilla. 1950-luvun ihmisiä oli niin hyvin peloteltu Harrikoilla, että sellaisella ajamalla saattoi ravintolassa jäädä ilman palvelua ja hotellissa ilman huonetta. (Barger & Zimmerman 2000, 74.)*



Kuva 6. Rakennettu moottoripyörä (Google-kuvahaku).

Ironista kyllä, Harley-Davidson on siitä asti omaksunut tyyliin ja siistityn version samasta asiasta. Erona vain se, että uusia Harley-Davidsonia ostivat ”viikonloppubikerit”, jotka käyttivät mustaa nahkaa viikonloppuisin, mutta pukivat mustan puvun ja solmion maanantaina.

Matkapyörät ja kustomit ovat nyt kaksi erillistä perhettä Harley-Davidsonin kulloisessakin valikoimassa. Kolmas on Sportster, joka teki debyyttinsä vuonna 1957. Aivan kuten Knucklehead-moottori vuonna 1936, tämä oli virstanpylväspyörä Milwaukeeessa. Itse asiassa Sportsterissa ei ollut mitään radikaalia, sillä se perustui aiemman K-sarjan vaihteistoon ja moottoriin. Jälleen kerran Harleyllä oli viimein pyörä, joka oli yhtä nopea kuin mikä tahansa muu kahdella pyörällä. Sportster avasi uusia markkinoita Harley-Davidsonille. Sportstereita myydään yhä nykyisinkin.

### **3.8 Haltuunotto**

Sportster oli viimein kohdannut brittipyörät, ainakin tasaväkisesti nopeudessa, mutta uusi uhka oli jo näkyvissä. Honda ja Suzuki olivat alkaneet tuoda pyöriä Amerikkaan, ja nämä siisti, hienostuneet kevytsarjalaiset näyttivät siltä, että avatessaan uudet markkinat ne sulkisivat Harley-Davidsonin tehtaan. Vaikka Harley-Davidsonilla oli 10-kuutiotuuman (165-kuutiosenttimetrin) Hummer, se oli nyt yli kymmenen vuotta vanha ja se perustui ennen sotia olevaan muotoiluun, joten kohdatakseen japanilaiset Harley-Davidson tarvitsi jotain muuta.

Läpi 1960-luvun Harley-Davidson myi paljon pieniä moottoripyöriä, jopa kolmen kuutiotuuman (50 kuutiosenttimetrin) mopoja ja skoottereita. Nämä tulivat kahdesta lähteestä: tuotekehittelystä ja alkuperäisen Hummerin päivityksestä, ja pyörät rakensi Italialainen Aermacchi. Italian kontakti luotiin 1961. Kaksi vuotta aiemmin Harley-Davidsonin oma kehityskomitea oli suositellut, että paras keino kevyen sarjan moottoripyörien markkinoille oli tuoda jonkun muun koneita ja lyödä siihen Harley-Davidsonin oma merkki. Aermacchi oli tehnyt lentokoneita sodan aikana, valmistanut skoottereita vuoden 1945 jälkeen ja sitten valikoiman nelitahtisia yksisylinterisiä 1950-luvun puolivälistä. Vuonna 1957 Harley sai myyntiin 250-mallin, joka oli kevyt ja hyvä käsitellä, ja joka pystyi saavuttamaan

80 mailin (129 km/h) tuntivauhdin. Juuri se asia amerikkalaisille, jotka toivoivat voivansa ostaa miniatyyri Harley'n.

Joka tapauksessa, pääkonttorilla oli omia suunnitelmia kevyen sarjan moottoripyörille, jotka sijoittuivat 15 kuutiotuuman (250 kuutiosenttimetrin) Sprinttiä pienempään sarjaan. Ensin tuli sen hyökkäys Skootterimarkkinoille. Vuonna 1960 ilmestyi kaksitahti-Topper joka ilmestyi 1960. Huolimatta sen rohkaisevasta myynnistä ensimmäisenä vuotenaan (3800 kpl myytiin) ja roolistaan suositussa TV-sarjassa, Harley-Davidson skootteri ei ollut menestys ja se pudotettiin tuotannosta vuonna 1964.

Harleyn kevyen sarjan moottoripyörät eivät siis onnistuneet valloittamaan maailmanmarkkinoita. Sportster oli eri maata. Pienien kaupunkien suosituin lauantai-illan ajanviete koostui improvisoiduista ratacisoista Harleyn ja Triumpin/BSAn/Nortonin välillä. XLH Sportster osoittautui nimensä veroiseksi; jopa arvostettu moottoripyörälehti *Cycle World* oli täynnä ylistystä Sportsterin käsittelävyydestä. Viimeinkin se oli varustettu klassisella Sportsterin bensatankilla. Kuka välitti, jos sitä täytyi tankata joka 80 mailin välein? Se oli aikaa, jolloin Sportster oli todellinen kilpailija isoille tuontipyörille, erityisesti 1960-luvun lopulla. Se ei tietenkään kestänyt, kun kisaesitykset jättivät Sportsterin taakseen aikaisin 1970-luvulla, mutta siihen mennessä ”baby Harley” oli hankkinut innokkaita seuraajia, juuri yhtä lojaaleja kuin Big Twin harrastajat, joille äärimmäinen suorituskyky oli vähemmän tärkeää kuin se, miltä Sportster näytti ja tuntui.

Kaikkien pienten pyörien mennessä ja tullessa Big Twinit jätettiin selviytymään itseksensä aikaisin 1960-luvulla, mutta muutos tuli vuosikymmenen puolivälissä. Siihen aikaan japanilaiset eivät olleet vielä tuoneet omia V-Twinejään, jotka olivat Harleyn näköiskopioita, joten Harleyn moottoripyörämalli Electra Glide tarjosi vielä ainutlaatuista ajokokemusta. Tämä oli tärkeää traditionalisteille, mutta Harley-Davidson oli ajautumassa kauemmas ja kauemmas valtavirrasta. Joten sillä aikaa, kun moottoripyörämarkkinat laajenivat sen ympärillä, yritys oli ajautunut pysähtyneeseen tilaan. Aermacchin pyörät olivat lisänneet myyntiä ja liikevaihtoa, mutta ei voittoa, ja yritys ajautui pian konkurssin partaalle. Joten vuonna 1965, ensimmäistä kertaa perustamisen jälkeen, perheyritys meni pörssiin. Kontrolli pysyi kuitenkin perhepiirissä, sillä perheenjäsenet muodostivat

7 - 9 henkisen hallituksen. Tulot käytettiin uusiin laitteisiin ja isoon mainoskampanjaan. Mutta se oli vain väistämättömän lykkäämistä. Parissa vuodessa yritys oli taas lähtöruudussa ja valmis hyväksymään, että yritysosto oli ainut tapa selviytyä. Harley-Davidsonilla oli kaksi innokasta ostajaehdokasta. Bangor Punta oli innokas, mutta sillä oli maine yritysten paloittelijana. American Machine and Foundry Companylla (AMF) oli vahva konepuolen kokemus; se lupasi, että Harleyn olemassa oleva johto saisi pitää kontrollin, ja lisäksi puheenjohtaja Rodney C. Gott ajoi itsekin Harleyllä! Osakkeenomistajat hyväksyivät kaupan ja Harley-Davidsonista tuli AMF:n tytäryhtiö tammikuussa vuonna 1969, joten se ei ollut perheyritys enää.

### **3.9 Nostetta Evolutionista**

Kun Willie G. Davidson muotoili Super Gliden vuonna 1969, hän ei ehkä aavistanut, että hän oli avaamassa kokonaan uutta aikakautta Harley-Davidsonin historiassa. Super Glide oli merkkipaalupyörä yritykselle, vaikkakaan se ei ollut isompi tai nopeampi tai kehittyneempi kuin edellisetskään Harley-Davidsonit. Se oli olemassa olevien komponenttien sekoitusta ja uudelleen kohdennusta saaden aikaan jotain uutta. Tai ainakin se näytti uudelta. Tämä toimi jälleen Low Riderissa vuonna 1977 ja mahdollisti Harley-Davidsonin selviytymisen läpi vaikeiden aikojen, kun se ei voinut tarjota tai sillä ei ollut aikaa esitellä aidosti uusia pyöriä. Alkuperäisen perustajajäsenen William Davidsonin pojanpoika Willie G. oli liittynyt takaisin perheyritykseen vuonna 1963 työskenneltyään suunnittelijana Fordilla ja Brooks Stevensillä. Hän oli ammatillisesti koulutettu suunnittelija, joka sattui kasvamaan moottoripyörien kanssa, joten hän oli ihanteellinen ollakseen tulkkina sille, mitä Harleyn ajajat halusivat ja laittaa se käytäntöön. Ja Super Glide oli täydellinen esimerkki siitä, mitä hän pystyi tekemään.

Harley-Davidson oli pitkään yrittänyt loitontaa itsensä pyörien kustomointityylisistä, koska se assosioi sen lain ulkopuolisiin elementteihin (moottoripyöräkerhot). Mutta totuus oli, että tuhannet Harleyn ajajat muokkasivat pyöriään juuri tällä tavalla, ja tämä oli kullanarvoinen tilaisuus Milwaukeeelle valmistaa valmiita kustomoituja pyöriä. Super Glide oli ensimmäinen tehdaskustomi. Idea oli yksinkertainen: Harley yhdisti matka-FL:stä rungon, moottorin ja vaihdelaatikon Sportsterin kevyeen etuhaarukkaan, 19 kuutiotuuman (48 cm) etupyörään ja pieneen

etulamppuun. Se näytti pitkältä, matalalta ja komealta ja avasi uusia markkinoita kustomoijille, jotka halusivat erikoisemman kustomipyörän. Muutakaan mallivalikoimaa ei kuitenkaan laiminlyöty. Sportsteria oli saatavana 997 kuutiosenttimetrin koneella (klassisen 61 kuutiotuuman moottorin paluu), vaikkakaan ajatuksena ei ollut supertehostaa sitä. Milwaukee oli hyväksynyt sen, että se ei pysyisi mukana hevosvoimakisoissa ja että oli turha yrittää. Ostajat nähtävästikään eivät olleet huolissaan tästä ja ostivat 20 000 Sportsteria vuonna 1973.

Aermacchilta tuonti toi enemmän ongelmia. Aermacchin laatu oli arveluttavaa, ja vuonna 1978 Harley-Davidson vetäytyi Italiasta kokonaan myytyään Varesen tehtaan Cagivalle. Sen jälkeen se ei pieniä moottoripyöriä ole myynyt. Mitä oli AMF, Harley-Davidsonin uusi omistaja puuhaillut? AMF:llä oli selvä tavoite; moottoripyörämarkkinat olivat kasvamassa, mutta Harley-Davidson ei valmistanut monia pyöriä. AMF:n suunnitelma oli tehostaa tuotantoa dramaattisesti, niinpä rahaa tarvittiin uusiin malleihin. He yksinkertaisesti onnistuivat tuotannon lisäämisessä, moottoripyörien kokoonpano siirrettiin Yorkiin, Pennsylvaniaan. Kolmessa vuodessa moottorien ja vaihdelaatikoiden tuotanto kaksinkertaistui.

Kuten Rodey Gott myöhemmin myönsi, muutokset työnnettiin läpi liian nopeasti ja laatu jäi liian vähälle huomiolle. Tuloksena tästä AMF-aikakauden Harleyt saavuttivat pian maineen surkealaatuisina pyörinä. Asiat eivät menneet niin kuin suunniteltiin, joten AMF:n mies Ray Tritten teki perusteellisen tutkimuksen koko liiketoimintaan ja löysi ammatillisia puutteita sekä koneistuksesta että markkinoinnista. Japanilaisiin kilpailijoihin ei suhtauduttu vakavasti ja tuotannosta löytyi tehottomuutta. Tyypillisellä energisyydellään Ray Tritten leikkasi kustannuksia ja sijoitti ennakointiin. Hän myös värväsi kaksi miestä, joilla oli tärkeä tehtävä Harley-Davidsonilla seuraavat 20 vuotta. Jeff Bleustein oli Yalen yliopiston insinööripuolen professori ja toi Harleylle enemmän asiantuntijuutta. Vaughn Beals, joka oli jo töissä AMF:llä, laitettiin suoraan vastuupaikalle Milwaukeeen ja ensimmäisenä asiana hän loi pitkän tähtäimen uusien pyörien ohjelman. Lyhyen aikavälin luomuksia oli päivitetty Harley, joka ilmestyi Evolution moottorilla. Tulevaisuuden suunnitelmia oli kokonaisvaltaisesti uusi ”moottoriperhe” 30 - 80 kuutiotuuman (500-1300 kuutiosenttimetrin) sylinteritilavuuksilla.

Vaikka Harley'n Evolution-malli meni täyttä höyryä eteenpäin, Harley-Davidsonin täytyi selviytyä myös muutoin tällä välin. Jälleen kerran Willie G. tuli pelastukseksi kahdella uudella pyörällä, ja molemmat niistä perustuivat Super Glidin toimintaperiaatteeseen ”sekoita ja yhdistä olemassa olevia osia”. Toinen oli floppi, toinen taas huikea menestys. XLCR Cafe Racer, hienoisella Euroopan lookilla ja mustalla teemalla oli yksinkertaisesti vain liian kaukana Harley'n perinteisestä ulkonäöstä ollakseen ostajien mieleen. Sen tuotanto lopetettiin parin vuoden jälkeen. Harley'n malli Low Rider puolestaan vei käsitteen tehdaskustomista vieläkin pidemmälle kuin Super Glide. Low Rider oli lähempänä todellista chopperia, pidennetyllä etuhaarukoilla, matalalla 27 tuuman (69 cm) korkeudella olevalla pehmeällä istuimella. Se oli taitava sekoitus vanhaa ja uutta. Ostajat rakastivat sitä ja Low Riderista tuli toiseksi myydyin Harley seuraavaksi viideksi vuodeksi. Myydyinpänä Harley'nä pysytteli yhä Sportster.

Tämä kaikki oli positiivista, mutta AMF alkoi olla kärsimätön. Yli kymmenen vuoden ajan se oli laittanut reilusti rahaa Harley-Davidsoniin vähäisin voitoin. AMF miellettiin myös isoksi kasvottomaksi yritykseksi, joka ei halunnut tehdä Harley-Davidsonia menestyneeksi. Kymmenen vuoden ponnisteluiden jälkeenkin yritys teki vain hyvin vähän voittoa. Vaughn Beals, joka oli siis vastuussa Harley'n uusien pyörien ohjelman luomisesta, teki ehdotuksen yrityksen myymisestä.

### **3.10 Vastoinkäymisien kautta voittoon**

1980-luku oli yksi huonoimmista ja parhaimmista ajoista. Harley-Davidsonille 1980-luku toi miltei konkurssin, dramaattisen täyskäännöksen ja menestyksen, jota se yhä nauttii tänä päivänä. Sen jälkeen kun Harley-Davidson oli 1930-luvulla ollut lähellä täydellistä sulkemista, ei se ollut koskaan kokenut näin dramaattista takaiskua. Vuosikymmenellä oli pahaenteinen alku: Harley-Davidsonin osuus USA:n isoista pyörämarkkinoista oli vajonnut yhteen kolmasosaan ( 1/3) vuoteen 1980 mennessä ja 23,3 prosenttiin vuoteen 1983 mennessä. Juuri vuonna 1983 se myi vähemmän isoja pyöriä kuin Honda. Vasta vuonna 2000 Harley-Davidson piristyi ja ohitti Hondan jälleen, eikä ainoastaan isojen pyörien markkinoilla. Yritykselle, joka ei ollut myynyt viime aikoina mitään pienempää pyörää kuin 54 kuutiotuuman (883 kuutiosenttimetrin) Sportsteria ( Honda sen



sijaan myi kaikenkokoisia pyöriä), se oli yllättävä saavutus. Mutta tämän menestyksen siemen oli kylvetty jopa niinkin synkkänä aikana kuin 1980-luvulla. Vaughn Bealsin visio tuotevetoisesta elpymisestä osoitti elon merkkejä, kiitos piristyneen koneistusosaston, jota johti Jeff Bleustein. FLT, joka lanseerattiin vuonna 1980, oli miltei kokonaan uudenlainen moottoripyörä. Se oli ensimmäinen merkki siitä, että Harley-Davidson otti taas tutkimuksen ja tuotekehittelyn vakavasti. Uusi FLT Tour Glide oli Harley'n vastaus Hondan Gold Wingille, joka oli pehmeä ja hienostunut matkapyörä. Gold Wing söi Harley-Davidsonin perinteisiä markkinoita ja pysyäkseen mukana kilpailussa, Harley'n FLT:ssä oli uusi teräksinen runko ja kumiripustein moottori. Yhden lehden ajotesti rinnasti sen ”lempeään rummutukseen unelmien laivankannella”. FLT oli toinen todellinen Harley'n merkkipaalupyörä, ja se on yhä osa valikoimaa, 20 vuoden jälkeen.

Yritys itsessään oli kuitenkin syvällä vaikeuksissa. AMF halusi ulos, ja Vaughn Beals itse asiassa rohkaisi ratkaisua suosittelemalla, että hänen työnantajansa myisi ongelmallisen tytäryhtiön viivyttelämästä. Ja kun AMF:n johto hyväksyi idean, Bealsilla oli jo yritysostoehdotus valmiina odottamassa. Neuvottelut venyivät vuoteen 1981, mutta viimeinkin, massiivisen pankkilainan avulla Harley-Davidsonin johto osti yrityksen takaisin 80 miljoonalla dollarilla.

Mutta vaikeudet eivät loppuneet tähän: Laatu ei vieläkään ollut sitä mitä piti, ja markkinaosuus oli hupenemassa. Uusia tuotteita oli tuloillaan, mutta yrityksen itsessään täytyi tulla tehokkaammaksi. Tämä tapahtui omaksumalla liiketoimintametodit, joita oli kolme erityistä: Just-in-time -ajattelu vähensi varastoon sitoutunutta rahaa, työntekijöiden sitouttaminen antamalla päteville mahdollisuuden vaikuttaa päätöksentekoon ja antamalla heille välineet tarkkailla omaa työn laatua ja tulosta. Näillä kaikilla kolmella toiminnan osa-alueella oli valtava vaikutus tehokkuuteen, tuotteliaisuuteen ja laatuun eli juuri niihin ongelma-alueisiin, jotka olivat kiusanneet Harley-Davidsonia vuosikymmeniä.

Lisää hyviä uutisia saatiin vuonna 1983, kun Harley'n kolmas hakemus tariffisuojauksesta tuontipyöriä vastaan myönnettiin. Se oli ainoastaan viideksi vuodeksi, mutta antoi yritykselle elintärkeän hengähdystauon. Suurimmalle osalle Harley'n ajajia tämä kaikki tapahtui kulissien takana. Se mikä todella merkitsi, oli uusi Harley malli Evolution Twini. Se ei ollut tekniikaltaan kokonaan uusi, vaikka

nimi antaa niin ymmärtää. Pääasia kuitenkin oli, että Harleyllä oli viimein uusi kone. Ei voi painottaa tarpeeksi sitä asiaa, että Evolution pelasti Harley-Davidsonin ja teki 1980-luvun käännöksen parempaan mahdolliseksi. Toinen uusi malli vuonna 1983 oli vähemmän huomioitu, mutta yhtä merkittävä. Bill Davis oli kerran rakentanut Harley'n joka nerokkaasti piilotti takajousitusyksikön vaihdelaatikon alle, tuloksena jäykkärunkoisen pyörän ulkonäkö mutta takajousituksen liikkuvuus. Vaughn Beals näki sen ja piti siitä ja hankki patentin. Siitä lähtien tämä niin kutsuttu Softail on ollut valtavan suosittu osa Harley-Davidsonin valikoimaa. Softailissa yhdistyy 1940- ja 1950-luvun Hydra-Glidin ulkonäkö hienoiseen ajomukavuuteen.

Tästä kaikesta hyvästä huolimatta yritys kohtasi luhistumista ja vastarintaa. Vuonna 1985 Citicorp, yritysoston yksi päärahoittajista, ilmoitti, että he haluavat rahansa takaisin. Tämä olisi tarkoittanut konkurssia. Vain muutamia päiviä aiemmin Richard Teerlink, Vaughn Beals ja Tom Gelb onnistuivat kuitenkin saamaan uuden rahoituksen Heller Financialilta. Sillä välin, pitkään kärsineet Harley jälleenmyyjät olivat tulleet närkästyneiksi uusista järjestelyistä (joka vaati alempia katteita ja uusia investointeja koulutukseen ja markkinointiin) ja he muodostivat oman riippumattoman järjestönsä. Vähitellen kompromisseja tehtiin ja tilanne rauhoittui.

Vain vuosi konkurssiuhan jälkeen Harley-Davidson oli näkyvästi matkalla kohti elpymistä. Evolution oli otettu hyvin vastaan, ja myynti oli kasvussa. Oli hyvä aika mennä pörssiin ja nostaa rahaa myymällä osakkeita markkinoilla. Tämä kannatti, 90 miljoonaa rahaa nostettiin, mikä mahdollisti velkojen maksun. Tämän jälkeen jäi vielä rahaa ostaa Holiday Rambler, joka valmisti matkailuautoja. Teoriassa Harley olisi voinut käyttää rahat elvyttääkseen NOVA-koneistusohjelman, mutta siihen mennessä oli selvää, että Evolution kantaisi yrityksen monien vuosien läpi.

1980-luvun loppuun mennessä elpyminen oli täydellistä. Yritys teki 17,7 miljoonan dollarin voiton vuonna 1987 ja 27 miljoonaa dollaria vuosi tämän jälkeen. On opettavaista verrata 1980-luvun alkua ja loppua toisiinsa. Tuottavuus parani puolella, USAn markkinaosuus kaksinkertaistui, varastoa leikattiin 75 prosenttia ja hävikki sekä korjaustyöt alenivat kahteen kolmasosaan ja vuosittainen voitto

nousi 59 miljoonaan. Poliisille myytävät pyörät lisääntyivät ja ulkomaille vienti kasvoi rajusti. Eikä ainoastaan nämä, kun Ronald Reagan vieraili Yorkin tehtaalla, se oli lopullinen sinetti hyväksymisestä: Harley-Davidsonista oli tullut 1980-luvun menestystarina Amerikassa.

### **3.11 Yhä vain ylöspäin**

Jos 1980-luku oli Harley-Davidsonin täydellisen suunnanmuutoksen vuosikymmen, 1990-luvulla tämä suunnanmuutos lujittui. Harley muotivirtauksena, joka sai vauhtia 1980-luvun puolivälissä ja voimistui 1990-luvulla, ei näytä laantumisen merkkejä 2000-luvullakaan. On jonkinlainen mitta Harleyn tekemälle matkalle 1900-luvun alusta se, että se voi nimetä moottoripyörämallin ” Fat Boyksi”. Silti se otetaan vakavasti.

Markkinat ovat muuttuneet, ja sellaisten moottoripyöräilijöiden osuus on kasvanut, joille moottoripyörä on enemmänkin viikonlopun harrastus kuin varsinainen kulkuneuvo. Heille tuskin on väliä, vaikka Harley on hitaampi, karkeampi ja kalliimpi kuin japanilaiset vastaavat moottoripyörät. Se, mikä merkitsee, on Harleyn korkea profiili asiallisena ja luotettavana aitoamerikkalaisena moottoripyöränä. Asia, mikä kehitti Harleytä tähän suuntaan läpi 1990-luvun, oli sen panostaminen enemmänkin tyyliin kuin koneistukseen. Totta kai tehtiin myös teknisiä uudistuksia. Yritys oli kuitenkin päättänyt olla investoimatta mihinkään radikaalisti uuteen, vaikkakin sillä olisi ollut nyt siihen varaa. Huhuttiin 95 kuutiotuuman (1560 kuutiosenttimetrin ) versiosta vuoden 1989/90 Evoluutioniin, mitä pidettiin yrityksenä ohittaa 85 kuutiotuuman (1400 kuutiosenttimetrin) japanilaiset näköispyörät. Siitä ei tullut mitään, kun isompi moottori oli tylsä ja laiska. Se oli nyt jokin muu, mikä teki Harleystä erityisen, joten oli parasta olla lanseeraamatta mitään heikkotasoista. Fat Boy summasi nämä kaikki asiat yhteen. Se oli uusi asia uudessa Harley-mallistossa vuonna 1990 joskaan ei paljon tuoreempi kuin Heritage Softail-malli, jossa oli muutama tyyliparannus ja uusi maalaus. Runko, tankki, lokasuojat – miltei kaikki oli viimeistelty hopeavärillä, yhdistettynä ”tuhettiin” ulkonäköön, johon kuului paksummat renkaat ja isommat lokasuojat sekä kiinteäkiinnitteinen moottori ( jotkut kuljettajat halusivat Harleyn tärinäineen päivineen).

Ei voinut enää saada selvempää osoitusta siitä, miksi ihmiset ostivat Harley-Davidsonia. Amerikassa oli olemassa niin kutsuttu ”Harleywood” ilmiö, jossa Harley-Davidson yhdistyi kuuluisiin Hollywood-nimiin. Sylvester Stallone, Cheri, Bruce Willis ja lukemattomat muut nähtiin Harleyn satulassa. Lisäksi miljonääri Malcolm Forbes jopa perusti oman klubin samankaltaisille varakkaille Harleyn ajajille. Harley-Davidsonin kamppailut käräjäsaliin 1990-luvun puolivälissä alleviivasivat sitä, kuinka tärkeä Harleyn imagosta oli tullut. Japanilaisten tehtaassa isoja, luotettavia, hyvännäköisiä V-Twinejä, Harleysta tuli enenevässä määrin huolestunut asioista, jotka tekivät siitä uniikin. Nimet ”Glide”, ”Sportster” ja ”Hog” (Harley Owners Group) ovat kaikki rekisteröityjä tavaramerkkejä. Jopa erikoislaatuinen potato-potato-pakoääni on ollut patenttihakemuksen aiheena. Harley-Davidsonin äänen patentoinnin tarkoituksena oli saada rekisteröityä Harley-Davidsonin yksinomaan ainoaksi tämänkaltaista ääntä päästäväksi lähteeksi. Yritys itse asiassa veti takaisin hakemuksen muutaman vuoden jälkeen, mutta se, että yritys edes yritti asiaa, alleviivasi sitä tosiseikkaa, ettei näitä pyöriä ostettu niiden hyvän kuljetuskyvyn vuoksi.

### **3.12 Harley-Davidsonin menestysresepti**

Harley-Davidsonin tarinasta on löydettävissä menestysresepti, jonka ensimmäinen askel oli perustajiensa kiireettömyys saada ensimmäisiä pyöriä nopeasti myydyksi. He keskittyivät aluksi tekniikkaan ja siihen, että moottoripyörä toimi. Varsinkin tuohon aikaan tuotteen oli oltava hyödyllinen ja toimiva tai liiketoiminta loppui lyhyeen. Hätäisemmät kilpailijat ryhtyivät tuottamaan moottoripyöriä heti, kun ne jotensakin toimivat, ja tämä koitui monen moottoripyörävalmistajan kohtaloksi.

Harley-Davidsonin kärsivällisyys ja kontrolli ulottui myös jälleenmyyjäverkostoon. Siinä missä monet muut moottoripyörävalmistajat myivät kenelle tahansa moottoripyöriä käteisellä, Harley-Davidson keskittyi hyviin kauppoihin huolellisesti rakennetun jälleenmyyjäverkon kautta. Kovasta keskinäisestä kilpailusta huolimatta Harley-Davidson sopi myyntihinnoista toisen suuren moottoripyörävalmistajan Indianin kanssa. Harley-Davidsonilla oli kuitenkin tiukempi ote jälleenmyyjistä ja yksinkertaisempi moottoripyörien mallivalikoima.

Suuren pörssiromahduksen jälkeen 1930-luvulla, tarvittiin myös säästötoimenpiteitä. Vaikka Harley-Davidson oli sijoittanut uusiin moottoripyörämalleihin paljon rahaa ja ohittanut pahimman kilpailijansa Indianin, pyörien myynti laski merkittävästi. Yrityksen pelastamiseksi työntekijöitä lomautettiin, perustajat leikkasivat omia palkkioitaan puolella sekä työntekijöiden palkkoja 10 prosentilla. Laman jälkimainingeissa Harley-Davidson sijoitti myös moottoripyöriensä visuaaliseen puoleen. Harley-Davidsonilla oli pitkään ollut moottoripyörissään tumma, ruskeankellertävä sävy. Harley-Davidson kehitti tyylikkäitä kaksisävyisiä bensatankkiloja, ja värivalikoimaan toivat piristystä punainen, oranssi ja kermanväri.

Ulkomaalainen moottoripyörätuonti oli todellinen uhka amerikkalaiselle moottoripyöräteollisuudelle. Vuoteen 1950 mennessä tuontipyörät hallitsivat 40 prosentin osuutta Amerikan moottoripyörämyynnistä. Britanniasta tuodut kevyemmät moottoripyörät rynnistivät ensimmäisenä Amerikan markkinoille, mikä kaatoi lopulta Harley-Davidsonin pahimman kilpailijan Indianin. Indianin valmistus lopetettiin 1952. Harley-Davidson ei ryhtynyt kilpailemaan keskikokoisten pyörien valmistuksessa, vaan keskittyi omaan osaamisalueeseensa; isoihin moottoripyöriin.

Samoihin aikoihin tuontipyörien vallatessa Amerikkaa muuttui moottoripyöräilykulttuuri merkittävästi moottoripyöräkerhojen muodossa. Moottoripyöräkerho Helvetin Enkelit perustettiin 1948, ja he pitivät tärkeänä ajaa amerikkalaisvalmisteisilla moottoripyörillä. Helvetin Enkelit ja muut ”lain ulkopuoliset” moottoripyöräkerhot aloittivat rakenneltujen moottoripyörien buumin. He pilkkoiivat alkuperäiset moottoripyörät palasiksi ja jättivät kaiken mielestään ylimääräisen pois omista moottoripyöristään. Harley-Davidson Motor Company ei pitänyt tästä arveluttavasta assosiaatiosta, mutta kuitenkin myöhemmin omaksui siistimmän ja tyyliellymmän version samasta asiasta. Tämän seurauksena Harley-Davidsonilla on edelleen kaksi tärkeää erillistä mallivalikoimaa: matkapyörät ja rakenneltuja moottoripyöriä jäljittelevät tehdaskustomit.

Harley-Davidsonin kehittelemät moottorit ovat olleet jo merkkitapauksia sinänsä. Flathead eli lättäpääksi kutsutun moottorin jälkeen tuli Knucklehead eli rystypää

vuonna 1936 (nimitykset tulevat sylinterikansien muodosta). Rystypäätä kutsuttiin Milwaukeeen merkkitapaukseksi. Vuonna 1957 lanseerattu Sportster-malli on suosittu vielä tänäkin päivänä. Harley-Davidsonin isot moottorimallit ovat olleet poikkeuksetta pitkään tuotannossa. Vaikka nopeus ei enää nykyisin ole merkittävä asia Harley-Davidsonille, todisteli se pätevyyttään taipaleensa alkupuolella kilparadoilla ahkerasti. Ja juuri Sportster oli vuonna 1957 se, mikä nosti Harley-Davidsonin taas nopeiden pyörien sarjaan. Jopa arvostettu moottoripyörälehti *Cycle World* ylisti tuolloin Sportsterin käsiteltävyyttä.

Harley-Davidson vastasi Hondan ja Suzukin tuontiin ryhtymällä valmistamaan pieniä moottoripyöriä ja mopoja 1960-luvulla. Pienet moottoripyörät tehtiin yhteistyössä Italialaisen entisen lentokonevalmistaja Aermacchin kanssa. Aermacchin pyörät kyllä lisäsivät myyntiä, mutta eivät voittoa. Harley-Davidson liitautui pörssiin vuonna 1965, mutta yrityksen myyminen kävi väistämättömäksi kaksi vuotta myöhemmin.

Harley-Davidsonista tuli American Machine and Foundry Companyn ( AMF) tytäryhtiö vuonna 1969. Vuonna 1978 Harley-Davidson vetäytyi Italiasta kokonaan, Aermacchi tuonti toi tullessaan enemmän ongelmia kuin hyötyä ja lisäksi Aermacchin laatu oli arveluttavaa. Tämän jälkeen Harley-Davidson ei ole myynyt pieniä moottoripyöriä. AMF, päätarkoituksenaan kehittää Harley-Davidsonin tuotantoa dramaattisesti, loi lisäksi Harley-Davidsonille pitkän tähtäimen uusien pyörien ohjelman. Tuotanto onnistuttiinkin tuplaamaan kolmessa vuodessa. Laatu jäi kuitenkin liian vähälle huomiolle, ja Harley-Davidson sai hetkeksi surkealaatuisen moottoripyörän maineen. Tämän lisäksi kilpailijoihin ei suhtauduttu asiaankuuluvalla vakavuudella ja tuotannosta löytyi tehottomuutta. Apuna näihin ongelmiin käytettiin kolmea liiketoimintametodia: Just-in-time-ajattelu vähensi varastoa ja siihen sitoutunutta rahaa, parempaan laatuun myötävaikutettiin antamalla henkilökunnalle mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon ja välineet tarkkailla työn laatua ja tulosta.

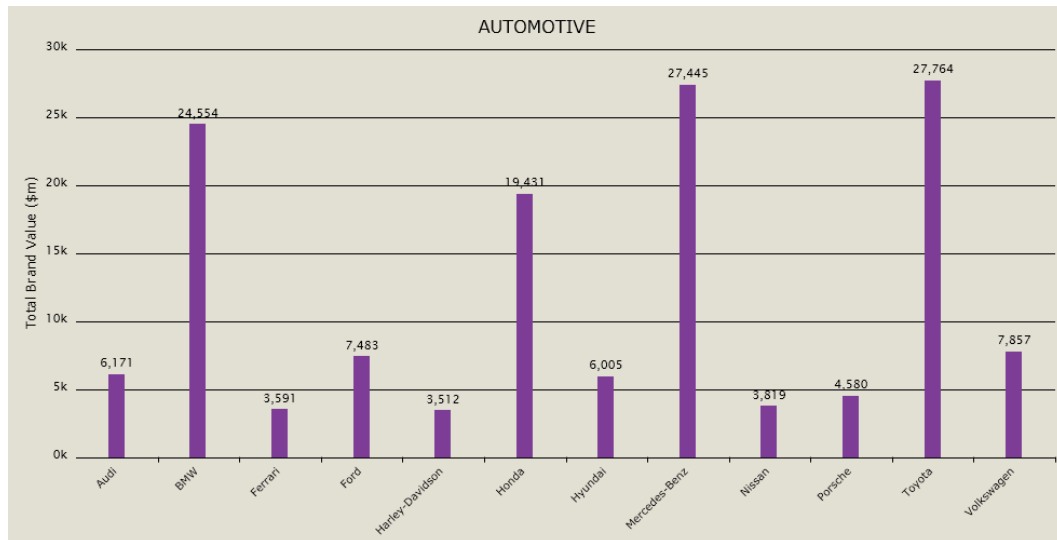
Uutta potkua Harley-Davidsonin muotoiluun toi William Davidsonin pojanpoika Willie G., joka oli koulutettu suunnittelija. Hän liittyi takaisin perheyrytykseen vuonna 1963 työskenneltyään ensin suunnittelijana Fordilla ja Brooks Stevensil-

lä. Willie G. muotoili jälleen yhden Harley-Davidsonin merkkipaalupyöristä, Super Gliden. Super Glide oli itse asiassa ensimmäinen Harley-Davidsonin tehdaskustomi, niin paljon kuin se aikaisemmin halusikin loitontaa itsensä moottoripyöriä pilkkovista moottoripyöräkerhoista. Super Glidissa toteutui kuluttajien haluama resepti, jossa sekoitettiin ja kohettiin olemassa olevia komponentteja toimintaperiaatteella ”sekoita ja yhdistä”.

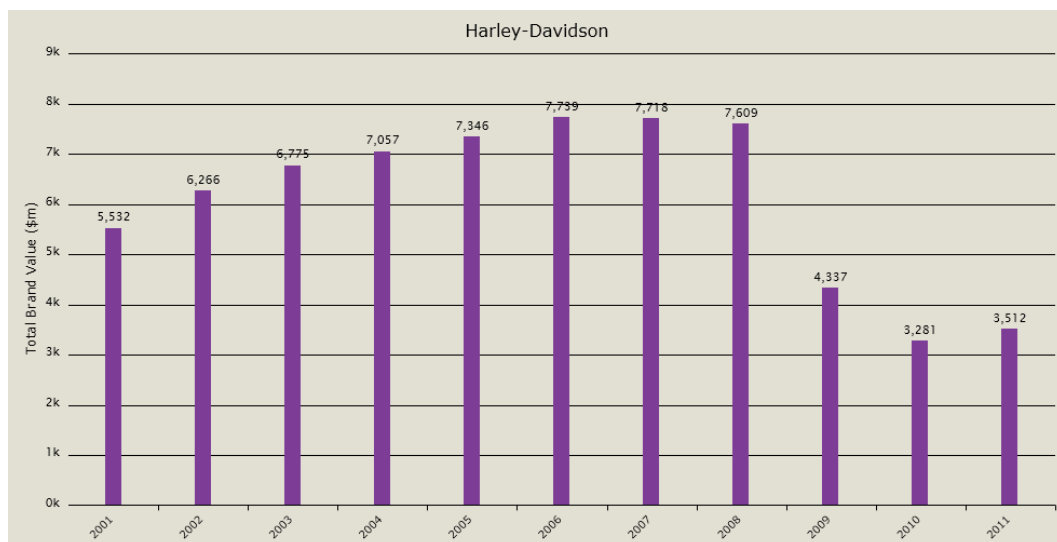
Harley-Davidsonin hakemus tariffisuojauksesta ulkomaalaisia tuontipyöriä vastaan myönnettiin vihdoinkin vuonna 1983. Tariffisuojaus oli voimassa vain viideksi vuodeksi, mutta oli elintärkeä hengähdystauko Harley-Davidsonille. 1980-luvun loppuun mennessä ulkomaille vienti oli kasvanut rajusti ja Amerikan poliisille myytävät pyörät lisääntyivät. Lopullinen sinetti Harley-Davidsonin menestystarinaa oli Ronald Reaganin vierailu Harley-Davidsonin tehtaalla.

### **3.13 Harley-Davidson tänä päivänä**

Vuonna 2012 Harley-Davidson sijoittui Interbrandin listan sijalle 96, brändiarvolla 3,857 miljardia. Kasvua edelliseen vuoteen verrattuna on 10 prosenttia. 2000-luvun aikana brändin arvo on ollut parhaimmillaan vuonna 2006 (sija 45) arvo 7,739 miljardia dollaria, huonoimmillaan vuonna 2010 (sija 98 ) arvo 3,281 miljardia dollaria.



Kuvio 1. Harley-Davidson brändi verrattuna muihin moottoriajoneuvoihin vuonna 2011 (Interbrand).



Kuvio 2. Harley-Davidsonin brändiarvon kehitys vuosina 2001 - 2011 (Interbrand).

Interbrandin sivustoilla kuvataan Harley-Davidson brändin asemaa vuonna 2012 muun muassa näin:

*Jopa läpi haastavien aikojen, on olemassa vahva tunne Harley-Davidson fanien keskuudessa. Tietäen, ettei se voi ainoastaan olla riippuvainen tiettyjen ikäluokkien edustajista, yritys on työskennellyt ankarasti vedotakseen naisiin, vähemmistöihin, Y-sukupolveen ja vuosituhannella syntyneisiin. Brändin haaste tulee olemaan tasapainottelu perinteisen ja uuden kohderyhmän välillä. Nämä aloitteijat, joka tapauksessa, ovat omaksumassa brändiä innostuneesti ja intohimoi-*



sesti. 3,6 miljoonasta Facebook fanista, 40% on iältään 18 – 34 vuotiaita. Organisaatio on myös luonut ei-Harley-Davidson brändiä ja laittanut voimanponnistuksensa yhdistettyyn brändikokemukseen. Tämä focus on auttanut rakentamaan vauhtia osuustavoitteissa, vähittäismyynissä ja hyötyjä markkinoiden tavoittelussa. Huolimatta vahvasta kilpailusta japanilaisten valmistajien kanssa, Harley-Davidson avasi 35 jälleenmyyjäpistettä kansainvälisillä markkinoilla, mukaan lukien Meksiko, Intia, Turkki, Venäjä, Kiina ja Brasilia. Lujalla strategialla, Harley-Davidson ilmestyy itsevarmana valloittamaan avointa tietä. (Interbrand.)

Katsaus Harley-Davidsonin kotisivuille todistaa yllämainitut väitteet todeksi. Sivustoilta löytyy oma osio naiskuljettajille, jossa he voivat kertoa omia kokemuksiaan ajamisesta Harley-Davidsonilla. Uusissa Harley-Davidson mainoksissa esiintyy värillisiä ihmisiä ja myös naisia muutenkin kuin kauniina koristeena. (Harley-Davidson.)

Harley-Davidson on pitänyt kiinni alkuperäisestä periaatteestaan, eikä laajentanut brändiään kasvottomaksi monialayritykseksi. Harley-Davidson tekee vain ja ainoastaan isoja moottoripyöriä. Toki oheistuotteitakin on runsaasti tarjolla, kuten vaatteita ja muuta brändilogolla varustettua tavaraa. Ei liene kuitenkaan kellekään epäselvää, mikä se itse päätuote logon takana on.

## 4 Harley-Davidson Suomessa

Jussi Juurikkala (1999) on tutkinut kirjassaan *Moottoripyörä Suomessa* eri moottoripyörämerkkien tuloa maahamme sekä yleisesti moottoripyöräilyä Suomessa. Harley-Davidson tuli Suomeen kaksi vuotta Indian-moottoripyörän jälkeen, vuonna 1914. Turkulainen Rautateollisuus – Osuuskunta Pyrkijä r.l. hankki Harley-Davidsonin edustuksen ensimmäisenä. (Juurikkala 1999, 27.) Vuonna 1921 Harley-Davidsonin pääedustajaksi tuli Hans Koch Ab, jolta se siirtyi SOK:lle seuraavana vuonna. (Juurikkala 1999, 40.)

Autot ja moottoripyörät määrättiin rekisteröitäväksi vuonna 1922. Tästä syystä tilastotietoja moottoripyörien lukumääristä ja merkeistä on saatavana vasta vuodelta 1922 ja sen jälkeen. (Juurikkala 1999, 39.)

<b>1927</b>		<b>1928</b>		<b>1929</b>	
Harley-Davidson	820	Harley-Davidson	917	Harley-Davidson	916
Indian	649	Indian	708	Indian	702
DKW	429	Radco	443	Raleigh	516
Raleigh	260	Raleigh	414	Radco	368
Wanderer	164	DKW	372	Rudge	238
D-Rad	144	Rudge	187	DKW	202
Cleveland	110	Wanderer	156	BSA	157
Rudge	109	D-Rad	131	Wanderer	99
NSU	105	BSA	110	Levis	87
Eichler	103	Cleveland	103	D-Rad	82
Douglas	100	Douglas	97	Cleveland	81
Sun	93	Sun	97	Douglas	79
Mawi	92	NSU	96	Sun	79
Cockerell	63	Eichler	95	Triumph	71
Alba	61	Levis	84	NSU	60
Royal Enfield	59	Mawi	64	Sarolea	60
Excelsior	58	Excelsior	61	Eichler	57
BSA	51	Royal Enfield	60	FN	54
Orionette	50	Cockerell	56	Royal Enfield	46
Evans	47	Alba	56	Excelsior	44

Taulukko 1. Suomen 20 rekisteröidyintä moottoripyörämerkkiä vuosina 1927 – 1929 (Juurikkala 1999, 39).

Ottaen huomioon sodanjälkeiset olosuhteet moottoripyöräkauppa kehittyi hyvin 1920-luvun ajan. Harley-Davidson oli 1920-luvun lopun myydyin pyörä Suomessa, pahin kilpailija Indian toisena.(Juurikkala 1999, 42.)

#### 4.1 Harley-Davidson sota-ajan Suomessa

Moottoripyörät olivat käytössä myös sotaväellä Suomessa koko 1920-luvun ajan, jolloin hankittiin muun muassa Harley-Davidsonia 75 kappaletta. 1930-luvun lopulla sotaväki luopui moottoripyörästä, tai niitä ei ainakaan hankittu lisää ennen sotavuotta 1939. Moottoripyöriä otettiin sodan syttyessä armeijan käyttöön sekä yksityisiltä henkilöiltä sekä valtion laitoksilta, tuohon aikaan myös Suomen poliisi ajoi Harley-Davidsonilla. Etusijalla pakkolunastuksissa oli rasakat ja hyvin tunnetut merkit kuten Harley-Davidson, Ariel , BSA ja Royal Enfield.(Juurikkala 1999, 96 - 97).

<b>1939</b>		<b>1947</b>		<b>1949</b>	
Harley-Davidson	828	DKW	280	DKW	661
Raleigh	653	Zündapp	220	Tähti	632
BSA	469	Harley-Davidson	205	BMW	594
Indian	459	BSA	191	Harley-Davidson	589
Rudge	438	Ariel	165	BSA	469
DKW	353	Triump	130	Raleigh	454
Ariel	295	Raleigh	155	Rudge	382
Triumph	294	Rudge	121	Ariel	364
Royal Enfield	212	NSU	115	Triumph	334
Radco	192	Ardie	93	Zündapp	331
Zündapp	170	Norton	85	Indian	279
Norton	164	Royal Enfield	83	NSU	262
Husqvarna	161	Husqvarna	72	Royal Enfield	200
AJS	131	Indian	66	Ardie	182
Sarolea	113	Victoria	66	Norton	158
NSU	105	Calthorpe	46	Husqvarna	139
New Imperial	102	Sachs	45	AJS	122
Calthorpe	87	New Imperial	41	Victoria	113
FN	83	AJS	40	Sachs	103
Exelsior	70	Exelsior	38		

Taulukko 2. Suomen 20 rekisteröidyntä moottoripyörämerkkiä vuosina 1939,1947 ja 19 rekisteröidyntä vuonna 1949 (Juurikkala 1999, 48).

Sotaan pakkolunastetuista pyöristä osa tuhoutui ja vain osa palautui alkuperäisille omistajilleen. Tämä selittää osaltaan yllä olevassa kuvassa nähtävissä olevan muutoksen; Kun Harley-Davidsonia oli sodan syttymisvuonna vielä 828 kappaletta ja se johti tilastoa, oli sodan jälkeen Suomeen tullut niin kutsuttuja Itäpyöriä. Harley-Davidsonia oli vuonna 1947 enää 205 kappaletta. Kaupankäynti alkoi elpyä ja vuonna 1954 rekisteröidyistä moottoripyöristä Harley-Davidsonia oli 628 kappaletta. Myyntitilastossa Harley oli kuitenkin pudonnut sijalle 17. (Juurikkala 1999, 48.)

## 4.2 Vuoden 2012 myyntitilasto

Vuonna 2012 moottoripyöriä ensirekisteröitiin yhteensä 4994 kappaletta. Vuonna 2011 vastaava luku oli 5736. Harley-Davidsonia vuonna 2012 rekisteröidyistä pyöristä oli 420 kappaletta. Harley-Davidson oli yksi, joka kasvatti myyntiään edellisvuoteen nähden Hondan, KTM:n ja Yamahan lisäksi.

### 2012

Yamaha	810
Honda	736
KTM	650
Harley-Davidson	420
BMW	390
Kawasaki	383
Suzuki	288
Triumph	215
Piaggio	205
Husqvarna	187
Aprilia	120
Ducati	87
Kymco	66
Victory	60
Derbi	55
Husaberg	28
Rieju	26
Huatian	21
HM	19
Moto Guzzi	18

Taulukko 3. Suomen 20 rekisteröidyintä moottoripyörämerkkiä vuonna 2012. (MP Maailma).

Tämän tuoreen taulukon vertailu vanhempiin, aiemmin mainittuihin myyntitilastoihin osoittaa sen, ettei 1900-luvun alun merkkejä enää myydä juuri lainkaan. Suuri osa niistä on lopettanut moottoripyörien tuotannon kokonaan. Yksi tuttu nimi listalta kuitenkin löytyy; mikäs muukaan kuin Harley-Davidson.

## 5 Harley-Davidson mainonta

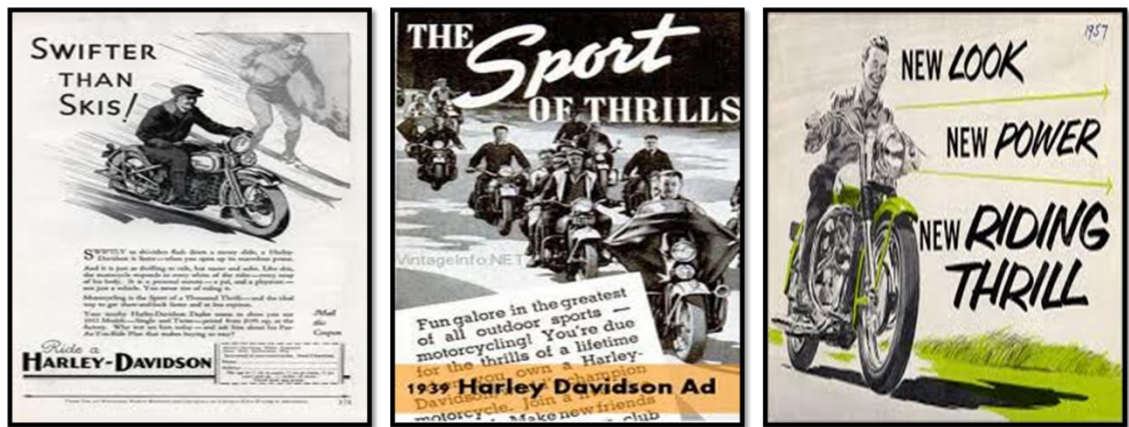
Pekka Aula ja Jouni Heinonen (2002) kuvaavat kirjassaan *Mainemenestystekijä* imagon olevan yrityskuva tai kuva jostain organisaatiosta. Termi imago käsitetään siis hyvin visuaaliseksi. Yrityskuvaan pyritään näin ollen vaikuttamaan visuaalisen viestinnän keinoin. (Aula & Heinonen 2002, 48.)

Harley-Davidson on huolellisesti valitun jälleenmyyntiverkoston lisäksi luonut vahvaa mielikuvallista pääomaa pitkäjänteisellä mainonnalla. Harley-Davidsonin mainonta on muuttunut vuosikymmenien aikana, kuten kaikkien tuotteiden. Kulloinkin ajan henki ja muuttuva maailma on havaittavissa myös moottoripyörien mainonnassa. Alla on esitetty muutamia esimerkkejä Harley-Davidsonin mainoksista.

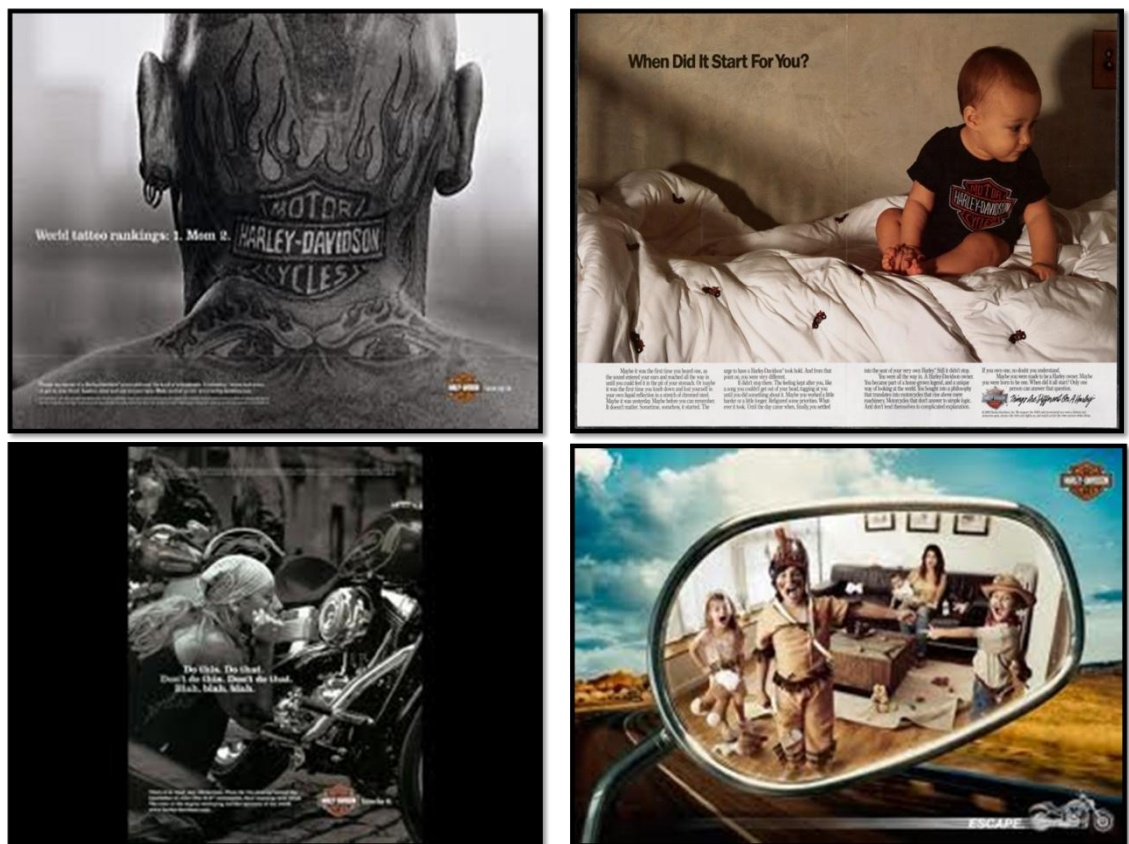


Kuva 7. Vanhoja mainoksia (Google-kuvahaku).



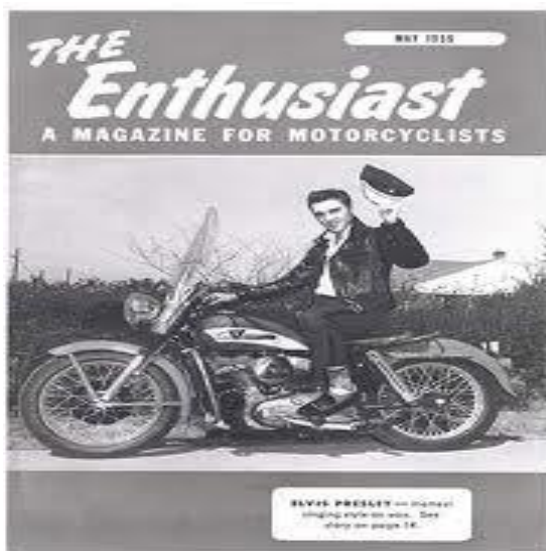


Kuva 8. Vauhdikkaampaa mainontaa (Google-kuvahaku).



Kuva 9. Uusia mainoksia (Google-kuvahaku).

Harley-Davidsonin alkutaipaleen mainokset kuvaavat moottoripyöräilyä rauhallisena koko perheen harrastuksena. 1930 - luvulla mainokset muuttuivat dynaamisemmiksi ja vauhdikkaiksi. Tämän jälkeen mainontaan tuli mukaan tuoteominaisuuksien ylistys. Nykyisissä mainoksissa painotetaan yksilönvapautta, pakoa arjesta ja erilaisuutta massakulttuurista.



Kuva 10. Elvis ja Harley *The Enthusiast* lehden kannessa (Google-kuvahaku).

Harley-Davidsonin omaa *The Enthusiast*-lehteä ryhdyttiin julkaisemaan jo vuonna 1916. Epäsäännöllisesti julkaistavaa lehteä lähetettiin Harley-Davidson jälleenmyyjille ja omistajille vuosikymmeniä. (Henshaw & Kerr 2010, 93.) Myös Suomessa on julkaistu *Harley-Davidson Asiakaslehteä*. Myöskin epäsäännöllisesti ilmestyvää lehteä julkaisi Harley-Davidsonin ja Buelin maahantuoja Sumeiko Oy. Lehdessä esiteltiin Harley-Davidson ja Buelin uutuusmallistoja, ajankohdaisia moottoripyörätapahtumia ja muuta Harley-Davidsoniin liittyvää. (Harley-Davidson asiakaslehti 2009.)

## 6 Laadullinen tutkimus

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen perusmuoto on yleensä haastattelu, keskusteluteema tai avoimet kysymykset. Siinä missä määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen aineisto esitetään numeroina, on laadullinen aineisto usein tekstiä. Laadullisella tutkimuksella voidaan tarkastella tutkittavan ilmiön syvempää merkitystä ja inhimillisiä puolia. (Tilastokeskus 2013.)

Pertti Alasuutari (1999) kuvaa ”*Laadullinen tutkimus*” kirjassaan laadullisen tutkimuksen ja analyysin tekemistä käytännössä. Hän painottaa, että havaintojen (tässä tapauksessa keskustelupalstan kaikki 77 kommenttia) absoluuttisuus on laadullisen analyysin perusperiaate. Absoluuttisuus tarkoittaa sitä, että havaintojen pohjalta tulisi muotoilla sääntöjä jotka pätevät koko aineistoon. Laadullinen analyysi koostuu kahdesta vaiheesta: havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. (Alasuutari 1999, 39.)

## 6.1 Havainnot laadullisessa analyysissä

Havaintoja tulisi yhdistää yhteisiä piirteitä etsimällä. Pelkistämisen ja havaintojen yhdistämisen tarkoitus ei kuitenkaan laadullisessa tutkimuksessa ole määrittellä keskivertoyksilöitä tai ”tyypillisiä tapauksia”. Jos taas laadullista aineistoa lajitellaan ja tyypitellään liikaa, siitä on vaikea enää löytää yhtäläisyyksiä tai sääntöä, joka pätsi koko aineistoon. Tämän vuoksi laadullisessa analyysissä on tärkeää pelkistää havainnot suppeaksi joukoksi. (Alasuutari 1999, 42 - 43.)

Ääritapausten etsimistä aineistosta ehdotetaan myös laadullisen analyysin tueksi. Aineistosta etsitään kaksi ääritapausta, toisistaan mahdollisimman paljon poikkeavaa havaintoa. Ääripään havainnoista etsitään ominaisuuksia, joiden osalta tapaukset eroavat toisistaan. Tällainen tyypitys voidaan ottaa analyysin ja tulkinnan lähtökohdaksi. Mikä tekee havainnoista erilaisia? Ääriesimerkit voidaan tyypittää toisistaan eroaviksi elämäntapatyypeiksi, jotka toimivat pohjana ymmärrykselle siitä, miksi eri ihmiset toimivat tutkittavan ilmiön suhteen eri tavalla. (Alasuutari 1999, 94.)

Laadullisessa analyysissä tehtyä tulkintaa voidaan elävöittää kuvaamalla jotain yksittäistapauksia tai ottaa malliesimerkeiksi puhesitaatteja (Alasuutari 1999, 52). Tässä työssä on otettu esimerkeiksi keskustelupalstan viestiketjun kommentteja.

Alasuutari painottaa myös, ettei pelkkiä havaintoja voida itsessään pitää tuloksina. Havaintoja pidetään ikään kuin johtolankoina, joiden avulla pyritään näkemään havaintojen taakse. (Alasuutari 1999, 78.) Jotta havainnot ja tutkimuksen tulokset voidaan erottaa toisistaan, tarvitaan selkeä tutkimusmetodi. Metodi sisältää ne toimenpiteet, joiden avulla tuotetaan havaintoja, sekä säännöt, joiden avulla havaintoja muokataan ja tulkitaan. Ilman selkeitä sääntöjä havaintojen analyysi muuttuu helposti omien ennakkoluulojen todisteluksi. (Alasuutari 1999, 82.)



## 6.2 Arvoituksen ratkaiseminen

Arvoituksen ratkaisemisena voidaan pitää sitä, kun johtolankojen eli havaintojen ja muun käytettävissä olevan aineiston pohjalta tehdään tulkinta. Laadullisessa tutkimuksessa aineisto voi olla hyvin monipuolista, ilmaisultaan monitasoista ja ilmaisullisesti rikasta. (Alasuutari 1999, 84.)

Laadullinen aineisto on osa tutkittavaa ilmiötä, joka toimii näytteenä tutkimuksen kohteena olevasta kulttuurista. Tässä tarkoitettavan kulttuurin käsitettä on selitetty tarkemmin osiossa 7.1. Analyysiä tehdessä pitäisi kyetä määrittelemään aineiston ”kulttuurinen” paikka. Kulttuurisen paikan määritteleminen ei saa olla vain toteamus, vaan sen on oltava osa analyysiä. (Alasuutari 1999, 88.)

Tässä työssä käytetyllä aineistolla on useita kulttuurisia paikkoja. Havainnot perustuvat eri näkökulmiin ilmiöstä: median antamaan kuvaan, historiankirjotukseen, yleisen keskustelupalstan kirjoituksiin ja opinnäytetyön tekijän omiin havaintoihin. Näiden kaikkien havaintojen eri kulttuuriset paikat antavat eri näkökulmia tutkittavaan asiaan ja johdattavat tehtyyn johtopäätökseen.

## 7 Miksi juuri Harley-Davidson?

Tämä on kysymys, joka on varmasti esitetty moneen kertaan ja monelle. Tämä kysymys voitaisiin esittää vielä kerran. Asiakaskyselyissä ja tutkimuksissa on myös monia karikoita, Kuten Hannu Laakso (2003) toteaa kirjassaan *Brändit kilpailuetuna*. Erityisesti kaksi huomiota nousi esille. Kyselytutkimuksissa asiakkaat saattavat sanoa juuri sen, mitä olettavat kysyjän haluavan kuulla. Toiseksi asiakkaat voivat tehdä aivan päinvastoin kuin puhuvat. Harva esimerkiksi myöntää ostavansa olutta humaltumistarkoituksessa, vaan perustelee kulutusta hyvällä oluen maulla. (Laakso 2003, 104.)

Harley-Davidson elämäntyyliä kuvattaessa perustellaan sen hienoutta usein esimerkiksi vapaudentunteella ja ”veljeydellä” eli sillä yhteenkuuluvuuden ja lojaaliuden tunteella, joka yhdistää Harley-Davidson harrastajia. Kukaan tuskin myöntää ostavansa Harley-Davidsonia siksi, että onhan se nyt vaan paljon ko-

vempi jätkä, joka ajaa Harrikalla kuin muovisella ”hiustenkuivaimella”. Ja Harrikassa on se ääni, joka jytisee kivasti kivitalojen välissä. Harrikka kääntää päät, toisin kuin muut merkit, sillä saa naisia ja respectiä.

### 7.1 Kulttuurin käsite

Kuten Pertti Alasuutari (1999) toteaa *Laadullinen tutkimus* -kirjassaan, toimii laadullisen tutkimuksen aineisto näytteenä tutkimuksen kohteena olevasta kulttuurista. Tässä tapauksessa puhutaan moottoripyöräilykulttuurista ja tarkemmin sanottuna Harley-Davidson-kulttuurista.

Kulttuurilla tarkoitetaan tässä siis jonkin yhteisön tai yhteiskuntaluokan omaksumaa elämäntapaa ja maailman hahmottamista. Kulttuuria ovat myös vähemmän sosiaalisesti arvostetut kulttuurituotteet, kuten viikkolehdet, pop- ja rock musiikki tai vaikkapa kesäteatteri. Nämä heijastelevat mitä suuremmissa määrin yhteiskuntaa ja arkielämää. (Alasuutari 1999, 52.) Harley-Davidson-harrastajat nähdään usein yhtenäisenä joukkona alakulttuurin edustajia, mutta hekään eivät ole homogeenistä ryhmää. Harley-harrastajat voidaan jakaa edelleen moottoripyörän rakentelijoihin, viikonloppumotoristeihin, moottoripyöräjengiläisiin jne.

Tutkijan tehtävänä on kaivaa esille alakulttuurille yhteisen elämäntavan ja tyypilliset asenteen informaation pohjalta. Näin totuudeksi esitetyt väitteet saavat tukea esimerkiksi haastateltavien puheesta, jossa he kuvailevat tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä ja kokemuksiaan tai henkilökohtaista elämäänsä. (Alasuutari 1999, 52.)

### 7.2 Miksi Harley-Davidson on paras?

*Laadullinen tutkimus* -kirjassaan Pertti Alasuutari (1999) mainitsi aineiston, joka on olemassa tutkimuksesta huolimatta loistavaksi epäsuoraksi todisteeksi kysymyksestä, johon etsitään vastausta. Hän mainitsee myös, että jos tutkimusmateriaali mielletään näytteeksi, sitä ei välttämättä väitetä todellisuudeksi ilmiöstä vaan osana tutkittavaa todellisuutta. Näyte ei voi siis antaa väärää tietoa, vaikka se edustaisikin kokonaisuutta huonosta tai olisi teknisesti huono. (Alasuutari 1999, 114.)

Harley-Davidson herättää tunteita, puolesta ja vastaan. Kaiken kansan keskustelusivusto Suomi24.fi:ssä on oma keskusteluosio myös Harley-Davidsonille. Siellä keskustelevat/kinastelevat niin puolestapuhujat kuin vastustajatkin. Edellä kuvatuissa lainauksissa päästään varmasti aika lähelle sitä, mitä ihmiset oikeasti ajattelevat. Täytyy myös ottaa huomioon mahdolliset provokaatiot, nimimerkin suojissa kun on helppo puhua kaikenlaista.

### 7.3 Havainnot aineistosta

Yhdessä viestiketjussa keskustelijoita pyydettiin kommentoimaan **miksi Harley-Davidson on paras** (Suomi24). Kysymys on laitettu sivustolle 4.7.2009. Viestiketjun aloittaja tarkensi asiaa vielä lisäkysymyksillä:

*” Onko syynä länsimaiselle ihmiselle suunniteltu ja sopiva mitoitus?”*

*”Klassinen mallisto ja tekniikka, jota ei tarvitse joka vuosi päivittää?”*

*”Hyvä arvostus ja jälleenmyyntiarvo?”*

*”Hyvät ajo-ominaisuudet yhdistettynä persoonallisuuteen?”*

*”Vai muut merkin positiiviset ominaisuudet?”*

Kysymykseen on tullut vastauksia 77 kappaletta. Eniten keskustelua herätti Harley-Davidsonin amerikkalaisuus, positiivisilla sekä negatiivisilla kommenteil- la. Amerikkalaisuus mainittiin 26:ssa eri viestissä. Amerikkalaisuutta puolustavia kommentteja näistä 26 kommentista oli 10 kappaletta ja negatiivissävytteisiä 13 kappaletta. Kolme kommentteista oli neutraaleja:

*”HD pyörä minkä minäkin joskus hankin, kun aika ja rahat riittävät. Tosin ei jokin muukin merkki ole pois suljettu. Mutta mitä noihin runkojen valmistukseen tulee niin kaverin H D:n rungossa valmistusmaa Indonesia ja broidin Honda Gold Wingissä made in USA. Muista osista en tiedä, mutta jotkut väittää et G W on enemmän jenkki kuin H D. Mulle se ja sama, tällä hetkellä H D kiinnostaa eniten.”*

Tässä kirjoittaja siis väittää, ettei amerikkalaisuudella ole hänelle Harley-Davidsonin hankinnan kannalta mitään merkitystä.

Useimmat Harley-Davidsonin alkuperää kommentoivat laittoivat kuitenkin vastakkain amerikan ja japanin. Kysymys oli siitä, kumpi on parempi, amerikkalainen vai japanilainen:

*"JAPANILAISET laittoivat harrikan koneen käyntiin, jengin ei siinä itse onnistuneet, no ok, suuri pörssiromahdus, ym. hyvä ettei kaatunut koko yritys, mutta tuon tosiasian huomioonottaen HARRIKKAMIESTEN pitäisi olla hyvin nöyriä japsimopojen edessä, ja pysytellä taka-alalla"*

*" Koska et tunnu asiasta mitään ymmärtävän taikka tietävän asia on niin että Harrikka auttoi japanilaista mp-teollisuutta pääsemään alkuun. H-D möi niille vanhan tuotantolinjan, josta sitten jaappaninpojat aloitti noitten kopioittan valmistamisen. Lue HD 100 V. historiikki 6 vuoden takaa. Ohos. Niitä onkin valmistettu 106 vuotta"*

Toiseksi eniten mainintoja tuli Harley-Davidsonin ajo- ja teknisistä ominaisuuksista. Ominaisuudet mainittiin yhteensä 23:ssa eri kommentissa. Positiivissävytteisiä kommentteja oli 13 kappaletta:

*" Kävin juuri äsken ajaa pikku lenkin näin sunnuntain kunniaksi.Ihan tommoisen kolme sataa kilsaa.Oli kivaa ja hauskaa.Tosi rentouttavaa.Minulla Heritage 1994 jossa +2 jalkatapit.keula laskettu kanssa pari tuumaa. +12 ape. Ja muuta en voi sanoa kuin että , jos tuotte pihalleni pyörän joka parempi ajettava kuin minun. Niin lupaudun ostamaan sen teiltä pois"*

Negatiivisia kommentteja ajo- ja teknisistä ominaisuuksista tuli 10 kappaletta muun muassa vastaus edelliseen kommenttiin:

*" Kuka päättää kenen pyörä on parempi ajaa, et ainakaan sinä, silloinhan se ratkaisu olisi puolueellinen. Yleensä testit joita tekee arvostetut lehdet ovat aina arvostelleet Harrikan ajettavuuden häntäpäähän. Se että on ajanut kerran välin Hanko-Kemi ei vielä tee pyörästäsi suomen parasta ajettavaa kuten yrität selittää."jos sinun pyöräsi on parempi ajettava.Ja huom,Paikat ei puudu.Niin lupaan ostaa sen pyytämälläsi hinnalla" Mistäs sinä edes tiedät mikä pyörä tulla kaverilla on, eihän sitä ole missään mainittu."*

Kolmanneksi eniten kommentteja keräsivät Harley-Davidson harrastajat. H-D harrastajat ryhmänä mainittiin 20:ssä eri viestissä. Negatiivissävyytteisiä kommentteja tuli 10 kappaletta:

*”Oon huomannu että kaikki rumat miehet ajelee harrikalla. en ymmärrä miks jotkut siitä tykkää, eihän ne kuljekaane mihenkää verrattuna näihin tonnisiin kyykkypyöriin.”*

Positiivisiin harrastajia koskeviin kommentteihin, joita kirjoitettiin toiset 10 kappaletta, voitaneen laskea seuraava:

*” Vielä reilu kymmenen vuotta sitten ei viitsinyt ostaa HD:ta, pyörät ei olleet niin hyviä, vaan täristäviä, huonosti käyviä putputtimia ja harrastajakunta sellainen, ettei siihen halunnut leimautua, vanhoissa nahkaprutkuissa kulkevia outoja tyyppejä. Nykyään on pyörät paljon parempia, käynti on tasainen ja värinät poissa. Kun harrastajakuntakin on muuttunut pääosin kunnollisista, tavallisista ihmisistä koostuviksi normaaleiksi perheellisiksi, mikä näkyy myös ulkonaisesti, siistejä huoliteltuja ihmisiä hyvissä, moderneissa ajovarusteissa ja myös käytös asiallista ja kohteliasta, niin on ollut mukava hankkia Harley ja liittyä joukkoon. Ja varmasti se on ollut myös merkille ja valmistajalle pelastus ja taloudellinen menestys, että pyörästä on saatu tehtyä ja markkinoitua nimenomaan tavallisen kansan ajopeli, alakulttuuriväen sijaan.”*

Harley-Davidsonin käyntiääni tuotti 15 mainintaa. Keskustelijoiden välille syntyi kinaa siitä, mistä oikeastaan Harley-Davidsonille ominainen käyntiääni syntyy. Puhtaasti positiivisia käyntiääneen liittyviä kommentteja voidaan aineistossa erottaa neljä kappaletta:

*” Mulla on ainakin hyvä fiilis kun paan pyörän käyntiin, äänet hienot, kuulee ja tuntee mikä jyllää vanha kunnon Evo vaik -09”*

Puhtaasti negatiivisia kommentteja käyntiääneen liittyen keskustelussa ilmeni kolme:

*” noita harrikoita ei jaksa kuunnella ku hirvee pärinä vaikka liikkuu ihan hiljaa”*

Harley-Davidsonin hintakehityksestä mainittiin seitsemässä kommentissa. Pääosin kommentit olivat positiivisia. Suurimmassa osassa kommentteja kiiteltiin Harleyn hintojen tasaantumisesta muihin moottoripyöriin verrattuna. Hintavertailua tehnyt kirjoittaja tarttui samaan asiaan, jota Harley-Davidson historiaosuudessa painotettiin: Sporster on mallina muita Harley-Davidsonia edullisempi.

*” Sen verran pakko kommentoida tuohon kun sanoit että Hoodeet ovat hinnaltaan muiden mopojen tasolla, Sporsterit kyllä, mutta kun mennään suositumpaan Shovel ja Touring mallistoon niin hinnat ovat selvästi muita kalliimmat, esimerkiksi eräs Suomalainen autoliike myy uutta Heritagea hintaan 25 tuh. ja Kawa VN 2000 hintaan 16900...ai että miksikö puutuin tähän pikku asiaan, siksi kun olen ostamassa uutta Harley Dee merkkistä moottoripyörää ja olen noita hintoja joutunut vertailemaan”*

Tunneperäistä suhtautumista, Harleyn pitkäikäisyyttä ja historiaa kommentoitiin seitsemässä kirjoituksessa, kaikki positiivisia:

*” Itellä HD, ja tietty se musta paras. Se on tunneperäinen kokemus mikä on paras kellekin. Yritämme tietty järjellisillä syillä perustella, vaikka pohjimmiltaan se oma kokomaisvaltainen fiilis sanelee millä tykkää ajella.*

*Keskustelua lukiessa huomaa, että vahvasti tunneperäistä asiaa käsitellään, kun niin paljon täytyy käyttää alatyylin kieltä ja haukkumista.”*

Positiivisuuden ja negatiivisuuden lisäksi kommentit voitaisiin jakaa karkeasti asiallisiin ja vähemmän asiallisiin. Alla olevassa taulukossa on jaoteltu määrällisesti mainittuja asioita.

Mainittuja asioita	kappaletta/77 kommenttia
Amerikkalaisuus	26
Ajo- tai tekniset ominaisuudet	23
HD-harrastajat	20
HD-käyntiääni	15
Hinta	7
Tunneperäisyys	5
Pitkä historia	2

Taulukko 4. Harley-Davidsonia koskevat kommentit lukuina.

Huomionarvoista on, että ensimmäinen viestiketjun kommentoija ei varsinaisesti vastannut viestiketjun aloittajan kysymykseen, vaan ryhtyi haukkumaan *huonoa amerikkalaista moottoripyörää*. Ensimmäisen kerran viestiketjuun vastattiin asiallisesti vasta 17. kommentissa. Vaikuttaa myös siltä, että osa keskusteluun osallistuneista oli liikkeellä puhtaasti provokatiivisella mielellä eli ärsyttääkseen muita.

## 8 Johtopäätökset

Harley-Davidson ei ole tavanomainen oikeastaan miltään kannalta tarkasteltuna. Harley-Davidson on onnistunut luomaan moottoripyörän ympärille erilaisen brändin ja pysynyt jääräpäisesti omana itsenään. Harley-Davidson on osa amerikkalaista kulttuuria yhtä vahvasti kuin McDonald's tai Elvis. Se on alkuperäinen ja uniikki, jolle samassa raskaassa sarjassa ei ainakaan vielä ole varteenotettavia kilpailijoita. Mahdollisilta kilpailijoilta puuttuu historia ja samankaltainen kulttuurinen asema.

Harley-Davidson on kasvanut taipaleensa alkuaikojen hyödyllisestä ja luotettavasta kulkuneuvosta itseilmaisun välineeksi. Sen avulla voidaan ilmaista kuulumista tiettyyn kulttuuriseen ryhmään. Harley-Davidson brändi kokoaa ihmisiä yhteen erilaisissa foorumeissa: brändin ympärille on luotu monia tapahtumia, lukuisia Internet-sivuja ja harrastekerhoja. Sitä on ylistetty lauluissa, elokuvissa ja valokuvausteissa. Harley-Davidsonilla ovat ajaneet rikkaat ja kuuluisat, vähemmän rikkaat ja vähemmän kuuluisat, hyvät sekä pahat.

### 8.1 Tutkimukseen pohjautuvat johtopäätökset

Muutama sana ensin tutkimuksen luotettavuudesta. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena oli siis selvittää jonkin ilmiön syvempää merkitystä. Tutkimuksen tekijän oli muotoiltava tutkittavasta aineistosta sääntöjä, jotka pätevät koko aineistoon. Havaintoja, tässä tapauksessa keskustelupalstan kommentteja, yhdistettiin yhteisiä piirteitä etsimällä.

Tutkimuksen kohteena olevaan aineistoon näytti pätevän yksi sääntö, joka käy ilmi ylitse muiden. Aineistosta voidaan päätellä, että Harley-Davidsoniin suhtaudutaan hyvin tunteellisesti, jopa aggressiivisesti. Itse keskusteluketjun kysyjän varsinaiseen kysymykseen vastattiin vasta monen kommentin jälkeen. Hieman yllättävää oli, että heti ensimmäisessä kommentissa hyökättiin amerikkalaisuutta vastaan. Harley-Davidson on yksi amerikkalaisuuden lippulaivoista, eikä tämä miellytä kaikkia. Mutta ne, joita Harley-Davidson miellyttää, sen karkeus, hitaus verrattuna vastaaviin japanilaisiin moottoripyöriin sekä korkeampi hinta ovat edukseen erottuvia tekijöitä.

## 8.2 Teorian ja käytännön yhteys

Edukseen erottuvat Harley-Davidsonin tuoteominaisuudet ovat aivan jotain muuta kuin tekniset ominaisuudet. Harley-Davidsonin erottaa sen uniikista potatopotato-pakoaäänestä, joka on ollut jopa patenttihakemuksen aiheena. Tämä



yksilöllinen tuoteominaisuus lunastaa lupauksen, että brändin käyttäjä huomataan. Harvassa ovat ne ihmiset, jotka tätä ääntä eivät tunnista.

Hinta nähdään myös vahvasti Harley-Davidsonissa erilaistavana tekijänä. Toki uudet Harleyt maksavat, mutta käytettyjä pyöriä saa melko kohtuullisella hinnalla. Tässäkin asiassa käyttäjät jakautuvat kahteen leiriin. Siistit ”viikonloppubike-rit” hankkivat uuden kalliin pyörän, kun kaikki muu välttämätön on jo maksettu. Joillekin pyörän hinta voi olla keino viestiä varakkuustasosta. Toiset taas ostavat edullisemman käytetyn pyörän ja rakentavat sitä itse.

Hinta ohjaa myös brändin käyttäjästä ja brändin käyttäjän persoonallisuudesta muodostuvia mielleyhtymiä. Harley-Davidson on onnistunut luomaan brändin jolla on käyttäjälleen merkityksellinen lisäarvo; sen avulla voidaan ilmaista omaa persoonallisuutta ja kuulumista tiettyyn ryhmään. Uudenkarhealla, kalliilla Harley-Davidsonilla ajavat ovat joidenkin mielestä kadehdittavia ja rohkeita tai ehkä viidenkymppin villityksen pyörteissä. Tai näitä kaikkia. Todelliset moottoripyöräilijät, joita myös Bikereiksi kutsutaan, voivat hymähtää pakasta vedetylle moottoripyörälle ja kymmenentuhannen euron ajovarusteille. Heille tärkeintä on saada rakentaa pyöräänsä, joko intohimosta rakenteluun tai rahan vähyyden vuoksi. Nahkatakki päälle ja menoksi! Yhtä kaikki, he ovat Harley-Davidsonin omistajia, jotka päristelevät kohti kesäisiä tapahtumia.

### **8.3 Loppusanat**

Harley-Davidsonilla on pitkä historia ja paljon tarinoita kerrottavanaan. Kuten jo tiedämme, mielikuvat ja imago ovat kohderyhmän luomia, eivät brändin. Tässä opinnäytetyössä on varmasti paljon subjektiivista oman näkemyksen todistelua, vaikka hyvänä tavoitteena oli kertoa hiukan yhdestä moottoripyörämerkistä. Mitään absoluuttista totuutta ei tässä työssä voitu esittää. Totuus on asiakkaan mielessä.

Harley-Davidsonin lippu liehuu näkyvällä paikalla moottoripyörien keskuudessa edelleen. Se ei ole pettänyt lupaustaan rakentaa isoja ja äänekkäitä moottoripyöriä. Myyntilastojen tarkastelu 1920-luvulta, 1930-luvulta, 1940-luvulta ja vuodelta 2012 osoittaa sen, että Harley-Davidson keikkuu myyntilastojen kärjessä ainakin näiden vuosikymmenien osalta. Hyvin moni alkutilastojen merkki on pu-

donnut pois ja uusia tullut tilalle. Harley-Davidsoniin verrattain uusi amerikkalainen moottoripyörämerkki Victory voi tulevaisuudessa olla haastaja. Victory on kuitenkin vielä kaukana 60 myydyllä pyörällään verrattuna Harley-Davidsoniin, joka myi samaisena vuonna 420 moottoripyörää. Harley-Davidson pysyy varmasti vielä pitkään ihmisten mielessä jyhkeänä ja hiukan myyttisenä Amerikan ihmeenä. Toivottavasti.

Never compromise.

## **Kuvio**

Kuvio 1. Harley-Davidson verrattuna muihin moottoriajoneuvoihin vuonna 2011, s. 40

Kuvio 2. Harley-Davidsonin brändiarvon kehitys vuosina 2001 – 2011, s. 40

## **Taulukko**

Taulukko 1. Suomen 20 rekisteröidyntä moottoripyörämerkkiä vuosina 1927 - 1929, s. 42

Taulukko 2. Suomen 20 rekisteröidyntä moottoripyörämerkkiä vuosina 1939, 1947 ja 19 rekisteröidyntä vuonna 1949, s. 43

Taulukko 3. Suomen 20 rekisteröidyntä moottoripyörämerkkiä vuonna 2012, s. 44

Taulukko 4. Harley-Davidsonia koskevat kommentit lukuina, s. 54

## **Kuva**

Kuva 1. Yritysimagon elementit, s. 10

Kuva 2. Brändi ja siihen liitettävien miellelyhtymien tyypit, s. 14

Kuva 3. Harley-Davidsonin perustajat, s. 21

Kuva 4. Harley-Davidsonin ensimmäinen ”tehdas”, s. 21

Kuva 5. Ratakilpailuissa menestyminen takasi hyvän myynnin, s. 22

Kuva 6. Rakennettu moottoripyörä, s. 27

Kuva 7. Vanhoja mainoksia, s. 45

Kuva 8. Vauhdikkaampaa mainontaa, s. 46

Kuva 9. Uusia mainoksia, s. 46

Kuva 10. Elvis ja Harley *The Enthusiast* lehden kannessa, s. 47

## Lähdeluettelo

Alasuutari, P. 1999. 3., uudistettu painos. Laadullinen tutkimus. Vaajakoski: Gummerus kirjapaino Oy.

Aula, P. & Heinonen, J. 2002. Maine; menestystekijä. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Barger, S., Zimmerman K. & K. 2000. Hell's Angel. Sonny Bargerin elämä ja Hell's Angels Motorcycle club. Helsinki: Oy Nord Print Ab.

Dahlén, M. 2006. Markkinoijan yhdeksän käskyä – uusi näkemys brandeista, mainonnasta ja mediasta. Juva: WS Bookwell Oy.

Google-kuvahaku. <http://www.google.com/Kuva> 3. Harley-Davidson founders, kuva 4. Harley-Davidson factory, kuva 5. Harley-Davidson race, kuva 6. Custom Harley, kuvat 7. - 9. Harley-Davidson ad, kuva 10. The Enthusiast/Luettu 6.6.2013.

Harley-Davidson Asiakaslehti 2009. Sumeko Oy.

Harley-Davidson USA. <http://www.harley-davidson.com/> Luettu 9.1.2013

Henshaw, P. & Kerr, I. 2010. The encyclopedia of Harley-Davidson. Lontoo: Hermes House.

Interbrand. <http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/2012/> Luettu 9.1.2013

Juurikkala, J. 1999. Moottoripyörä Suomessa. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Laakso, H. 2003. 5., uudistettu painos. Brändit kilpailuetuna – miten rakennan ja kehitän tuotemerkkiä. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.

Lahtinen, J., Isoviita, A. & Hytönen, K. 1996. 2. painos. Markkinoinnin kilpailukeinot. Kokkola: KP Paino.

Lindroos, S., Nyman, G. & Lindroos, K. 2005. Kirkas Brändi – Miten Suomalainen tuote erottuu, lisää arvoaan ja perustelee hintansa. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Malmelin, N. & Hakala, J. 2011. 2. painos. Radikaali brändi. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

MP-maailma. Uutinen <http://www.mpmaailma.fi/uutinen/> Luettu 7.1.2013

Pulkkinen, S. 2003. 1. Painos. Mielipaikka markkinoilla. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Suomi24. <http://keskustelu.suomi24.fi/> Luettu 14.4.2013.

Taipale, J. 2007. Brändi liiketoiminnan ytimessä – erotu tai unohda koko homma. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Tilastokeskus. <http://tilastokeskus.fi/virsta/tkeruu/01/07/Luettu> 4.9.2013

Trout, J. & Hafrén, G. 2003. Erilaistu tai kuole – Selviytyminen tappavan kilpailun aikakautena . Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.

Vuokko, P. 2003. Markkinointiviestintä – merkitys, vaikutus ja keinot. Porvoo: WS Bookwell Oy.